



# **BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV**

**AGENDA MEMBANGUN TIM EFEKTIF  
KECERDASAN EMOSI**

**M. Fatwadi**



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIC INDONESIA



**T**erpercaya  
**O**rientasi mutu  
**P**roaktif



## **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.S

## PENGANTAR PENULIS

Organisasi pemerintah di Indonesia saat ini dan ke depan menghadapi tantangan yang tidak ringan. Tantangan ini terkait dengan tuntutan adaptasi organisasi terhadap perubahan yang berasal baik dari dalam negeri (internal) maupun dari luar negeri (eksternal). Perubahan internal terutama terkait dengan makin menguatnya harapan masyarakat terhadap peningkatan kinerja pemerintah serta pelayanan publik, sedangkan perubahan eksternal terkait dengan makin dituntutnya daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi.

Dalam rangka beradaptasi terhadap perubahan ini tentunya dituntut kehadiran sosok pemimpin perubahan yang mampu mengelola perubahan tersebut sehingga organisasi pemerintah dapat terus beradaptasi mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi. Sosok pemimpin perubahan tersebut adalah sosok pemimpin yang memiliki kemampuan dan kemauan adaptasi yang baik. Pemimpin dengan karakteristik ini adalah pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan adaptif yang tinggi (*adaptive leadership*).

Kepemimpinan yang adaptif (*adaptive leadership*) ini secara jelas digambarkan sebagai suatu kemampuan untuk belajar dan mencari pemecahan yang baru terhadap permasalahan yang ada (*learning new ways*) dengan mengedepankan kreatifitas dan inovasi dibandingkan dengan menerapkan apa yang sudah diketahui saja serta dapat menggerakkan para pihak terkait/stakeholder untuk mencapai perubahan yang direncanakan. Dalam konteks ini tentunya dibutuhkan beberapa kemampuan, yaitu kemampuan mengamati (observasi), kemampuan mempelajari kemungkinan-kemungkinan lain yang lebih baik untuk diterapkan (interpretasi) dan kemampuan melakukan intervensi dengan mengedepankan bekerja bersama dengan pihak terkait/stakeholder dibanding dengan hanya menggunakan “kekuasaan/authority” atau keahlian (*expertise*) dalam melakukan intervensi adaptasi terhadap perubahan tersebut.

Berkenaan dengan hal tersebut, sebagaimana diketahui bahwa Diklatpim Tk. IV ini ditujukan untuk melahirkan pemimpin perubahan yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang adaptif yang dapat

meningkatkan kinerja pelaksanaan kegiatan di unit kerjanya. Peningkatan kinerja pada unit kerjanya tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi/instansinya. Dalam membentuk sosok pemimpin eselon IV yang adaptif ini, Kecerdasan Emosi merupakan hal penting untuk dipelajari dan diterapkan. Berdasarkan berbagai kajian dalam psikologi terapan, Kecerdasan Emosi diketahui memiliki peran dan pengaruh terhadap keberhasilan kepemimpinan seseorang baik dalam memimpin dirinya sendiri maupun dalam memimpin orang lain di organisasinya. Sejalan dengan tipikal pemimpin perubahan yang lebih mengutamakan bekerja bersama dengan pihak terkait/stakeholder tentunya pemahaman yang dalam dan aplikatif dari Kecerdasan Emosi ini menjadi hal yang sangat penting.

Sebagai PNS Eselon IV yang akan memimpin suatu lembaga/unit kerja tentunya sangat penting untuk memiliki kecerdasan emosi yang tinggi. Kecerdasan emosi yang tinggi ditandai dengan kemampuan mengendalikan emosi, dapat berpikir jernih dan kreatif, mampu mengelola beragam situasi dan tantangan, mampu berkomunikasi dengan baik pada orang lain, memperlihatkan kepercayaan, empati, dan penuh percaya diri untuk memimpin unit organisasinya sehingga dapat menunjang tugas dan mendukung kebijakan instansi maupun kebijakan pemerintah yang akan dibuat. Dengan memperhatikan hal tersebut maka Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan tentunya mampu bekerja secara bersama-sama dengan semangat kebersamaan secara efektif untuk membantu Pemerintah menciptakan kebijakan yang bermanfaat dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Untuk mencapai pemahaman yang baik terkait kecerdasan emosi tersebut di atas maka mata ajar Kecerdasan Emosi ini sangat diperlukan agar para pemimpin perubahan pada tingkatan eselon IV mampu memahami serta menerapkan konsep kecerdasan emosi dalam kepemimpinan dalam melakukan perubahan adaptif di organisasinya.

Jakarta, Agustus 2015

Kelompok Agenda Tim Efektif

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
PENGANTAR PENULIS.....	iii
DAFTAR ISI .....	1
BAB I <u>P</u> ENDAHULUAN .....	1
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat .....	4
C. Tujuan .....	5
1. Kompetensi Dasar .....	5
2. Indikator Keberhasilan .....	5
D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok.....	5
BAB II <u>K</u> ONSEP KECERDASAN EMOSI .....	7
A. Konsep Perangkat Diri .....	7
1. Fungsi Kesadaran Diri .....	8
2. Fungsi Perasaan.....	12
3. Fungsi Pikiran .....	18
B. Konsep Emosi .....	22
C. Konsep Kecerdasan Emosi .....	28
BAB III <u>P</u> ERANAN KECERDASAN EMOSI DALAM KEPEMIMPINAN.....	49
A. Naluri Kepemimpinan pada diri manusia.....	49
B. Peranan Kecerdasan Emosi dalam Kepemimpinan Adaptif .....	56
BAB IV <u>P</u> ENERAPAN KECERDASAN EMOSI DALAM KEPEMIMPINAN ADAPTIF .....	60
DAFTAR PUSTAKA .....	63





# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Manusia diciptakan Tuhan dan dibekali kemampuan dasar yang amat penting, yaitu kemampuan untuk memimpin dirinya dan orang lain. Dalam kehidupan sosial, terutama dalam berorganisasi, kemampuan memimpin ini hendaknya dilandasi oleh karakter ketuhanan yang berdimensi universal sehingga mewujudkan pada kepemimpinan yang amanah, kuat, mengutamakan kemaslahatan bersama daripada kepentingan pribadi atau golongan, adil dan bermartabat. Sedangkan kaitannya dengan emosi, kepemimpinan seperti ini tentu saja adalah kepemimpinan yang mampu mengendalikan dan mengelola emosi; kepemimpinan dengan kualitas “kecerdasan emosi” yang dapat mengembangkan integritas anggota organisasi dan mencapai segenap tujuan organisasi.

Emosi adalah bagian dari kekayaan diri manusia yang tidak boleh diabaikan. Dengan adanya emosi, manusia dapat berinteraksi dengan sesamanya, berhubungan dengan lingkungan dan peristiwa apapun diluar dirinya. Darinya emosi memberi warna dan nuansa dalam kehidupan manusia melalui perasaan gembira, sedih, marah, benci, puas dan sebagainya. Menurut Daniel Goleman (2002), emosi merujuk pada suatu perasaan dan pikiran yang khas yang terkait dengan suatu keadaan biologis dan psikologis yang menuntun pada serangkaian kecenderungan untuk bertindak.

Emosi merupakan reaksi terhadap rangsangan dari luar dan dalam diri individu. Sebagai contoh, emosi sedih mendorong seseorang menangis, emosi gembira mendorong orang untuk secara fisiologis terlihat tertawa atau tersenyum dan turut pula mempengaruhi emosi individu lain. Mengingat pentingnya emosi dalam berinteraksi dengan sesama manusia, maka tentunya dibutuhkan kemampuan mengelola emosi dan memberikan respon terhadap emosi yang timbul secara tepat, baik emosi dari dalam diri sendiri maupun dari emosi orang lain.

Terkait dengan organisasi, tentunya dalam sebuah organisasi terdapat banyak interaksi antara individu yang terjadi dan tentunya juga banyak melibatkan emosi. Disadari bahwa keberhasilan suatu organisasi dalam mencapai tujuannya dalam beradaptasi dengan perubahan akan sangat diwarnai dengan keberhasilan masing-masing individu dalam organisasi termasuk pemimpinnya dalam mengelola dan merespon emosi ini. Oleh karena itu, tentunya dalam konteks ini kecerdasan emosi menjadi hal yang penting untuk dimiliki setiap individu dalam organisasi terlebih lagi bagi para pemimpin organisasi untuk dapat terus membuat organisasinya beradaptasi terhadap perubahan-perubahan dan tantangan yang ada. Kemampuan peserta mengembangkan kecerdasan emosi akan meningkatkan kemampuan kepemimpinannya dalam organisasi sehingga diharapkan dapat mewujudkan arah dan tujuan organisasi.

Materi kecerdasan emosi ini diposisikan sebagai bagian dari materi dalam agenda tim efektif. Agenda ini memiliki peranan untuk membuat peserta diklatpim Tk. IV ini mampu bekerja sebagai tim dan memimpin tim yang anggota tim tersebut dapat berasal dari lingkup unit kerjanya (internal) maupun dari luar lingkup unit kerjanya (eksternal). Agenda tim efektif ini diarahkan antara lain untuk :

1. Membuat peserta lebih cerdas secara emosi sehingga dapat mengelola dan merespon emosi diri sendiri dan emosi orang lain selama dalam berinteraksi sebagai tim.
2. Membuat peserta lebih percaya diri sebagai pemimpin perubahan pada saat berhadapan dengan stakeholdernya/mitra kerjanya.
3. Memberikan kesadaran bahwa “teamwork” dan “network” menjadi hal penting untuk dibangun dalam melakukan perubahan.
4. Memberikan pengetahuan dengan stakeholder mana peserta harus bekerjasama dalam mencapai tujuan perubahan.
5. Memberikan peserta kemampuan mengelola potensi dukungan dan konflik yang terjadi dalam implementasi proyek perubahan.

Agenda Tim Efektif pada diklatpim tingkat IV terdiri dari 3 (tiga) mata diklat, yaitu Mata diklat Kecerdasan Emosi, Mata diklat Koordinasi dan Kolaborasi serta Mata diklat Membangun Tim

Efektif. Masing-masing mata diklat tersebut memiliki keterkaitan secara substansi dalam membentuk peserta diklat kompetensi peserta diklat dalam memimpin dan menggerakkan tim dalam mencapai tujuan proyek perubahannya.

Secara garis besar keterkaitan antara mata diklat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mata diklat Kecerdasan Emosi diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan memanfaatkan dan mengelola emosi dalam memimpin kerjasama tim.
2. Mata diklat koordinasi dan kolaborasi diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan “bekerja sama” dan “bekerja bersama-sama” dengan stakeholder.
3. Mata diklat Membangun Tim Efektif diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan mengidentifikasi stakeholder, mengenali stakeholder, mempengaruhi stakeholder dan menggerakkan stakeholder untuk mencapai tujuan perubahan.

## **B. Deskripsi Singkat**

Bahan ajar ini membekali peserta dengan kemampuan menerapkan kecerdasan emosi melalui pembelajaran konsep kecerdasan emosi, peranan kecerdasan emosi dalam

kepemimpinan adaptif, dan penerapan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif. Mata diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi dan simulasi.

## **C. Tujuan**

### **1. Kompetensi Dasar**

Setelah menyelesaikan bahan ajar ini, peserta mampu menerapkan kecerdasan emosi dalam memimpin unit organisasinya.

### **2. Indikator Keberhasilan**

Kemampuan spesifik yang dimiliki oleh peserta Diklat setelah menguasai bahan ajar ini adalah:

- 1) Menjelaskan konsep kecerdasan emosi.
- 2) Menjelaskan peranan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif.
- 3) Menerapkan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif.

## **D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok**

Dalam rangka mencapai kompetensi dasar yang diharapkan, isi bahan ajar ini diuraikan ke dalam beberapa bagian pembahasan yang saling terkait dan mendukung. Penguraian ke dalam beberapa pokok bahasan ditujukan untuk memudahkan peserta dalam memahami materi keseluruhan secara bertahap

(gradual) sehingga dapat lebih membantu dalam proses belajar-mengajar.

## 1. Materi Pokok

- 1) Konsep kecerdasan emosi;
- 2) Peranan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif
- 3) Penerapan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif

## 1. Sub-Materi pokok

### 1.1 Pengertian Emosi

### 1.2 Konsep Kecerdasan Emosi

### 2.1 Naluri Kepemimpinan pada diri manusia

### 2.2 Peranan Kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif

### 3.1 Peningkatan kesadaran diri (Self Awareness)

### 3.2 Peningkatan Pengelolaan Diri (Self Management)

### 3.3 Peningkatan Kesadaran Sosial (Social Awareness)

### 3.4 Peningkatan Pengelolaan Hubungan (Relationship Management)

## **BAB II**

### **KONSEP KECERDASAN EMOSI**

#### **Indikator Keberhasilan**

Setelah mengikuti materi ini, peserta dapat menjelaskan konsep kecerdasan emosi.

Pada bagian ini akan diuraikan materi terkait dengan peningkatan pemahaman peserta terhadap konsep kecerdasan emosi. Bahasan diawali dengan materi pengertian emosi yang meliputi pemahaman tentang perangkat diri, pengertian emosi, jenis emosi dan proses kognitif emosi. Bahasan selanjutnya adalah tentang konsep kecerdasan emosi yang meliputi pengertian kecerdasan emosi dan komponen kecerdasan emosi. Bahasan diakhiri dengan uraian terkait tes kecerdasan emosi dan tes kekuatan emosi yang dapat digunakan dalam proses fasilitasi peserta untuk mengetahui sejauh mana kecerdasan emosi dan kekuatan emosi peserta diklat.

#### **A. Konsep Perangkat Diri**

Pembahasan mengenai emosi tidak dapat dipisahkan dengan pembahasan terkait perangkat diri yang dimiliki manusia berupa perangkat fisik dan non fisik. Perangkat diri manusia terdiri dari perangkat diri fisik (zhahir) dan perangkat non fisik. Kedua perangkat

ini saling terkait dan saling mempengaruhi. Secara lebih jelas uraian tentang perangkat diri tersebut adalah sebagai berikut :

- a. Perangkat diri fisik (zhahir), yang meliputi tangan, kaki, kepala, badan dan lain sebagainya yang berfungsi sebagai wadah atau media bagi perangkat diri yang bersifat non fisik, seperti pikiran, emosi, penglihatan, dan lain sebagainya.
- b. Perangkat diri non fisik atau mental yang terdiri dari kesadaran, pikiran, dan perasaan (emosi).

Pembahasan pada bagian ini selanjutnya akan difokuskan pada perangkat diri non fisik yang dibagi kedalam sub-bab sebagai berikut:

### 1. Fungsi Kesadaran Diri

Fungsi kesadaran berlangsung sangat kompleks dan sangat sukar untuk dilukiskan dalam bentuk batasan yang tepat. Prosesnya melibatkan pusat-pusat fungsional otak yang terletak di korteks serebri, subkorteks misalnya *basal ganglia*, *substantia nigra*, *thalamus* dan sistem aktivasi *retikuler*. Kesadaran dimaksud adalah suatu rangkaian keadaan dimana orang mampu melakukan reaksi terhadap informasi rangsangan yang berasal dari daerah sekitarnya. Dan orang yang bersangkutan mampu menghadirkan dirinya, mengadakan seleksi terhadap informasi rangsangan yang masuk ke dalam dirinya dan dapat memadukan semua informasi yang masuk dalam bentuk reaksi-reaksi psikofisiologisnya.

Jika seseorang yang berada dalam kesadaran maka yang bersangkutan mampu memberikan reaksi-reaksi faali (tindakan)



secara fisik, menginterpretasikannya dan mewujudkan dalam reaksi psikologis dengan segala macam bentuk dan variasinya. Misalnya jika seseorang secara tidak sengaja tersulut api rokok maka yang bersangkutan akan segera memberikan reflek dalam bentuk aktivitas fisik, menjauhkan diri dan selanjutnya memahami bahwa sentuhan api rokok dapat menyebabkan rasa sakit dan membakar kulit. Reaksi psikologi yang muncul dapat berupa umpatan, keluhan menghiba, menangis dan sebagainya.

Orang hidup pasti “sadar” atau memiliki “kesadaran” dan kesadaran ini secara sederhana dapat diartikan sebagai bangun dari tidurnya dan mampu bereaksi terhadap lingkungannya. Orang yang “sadar” atau “conscious” akan hidupnya tentu harus berusaha bagaimana mempertahankan dan memenuhi kebutuhan hidup biofisiologi dan psikologinya, seperti:

1. Memenuhi kebutuhan makan dan minum;
2. Bereproduksi untuk menurunkan keturunannya;
3. Bekerja;
4. Bergaul dan hidup berkelompok;
5. Belajar dan berkreatifitas dan lain sebagainya;
6. Menjalankan ketentuan agama;
7. Meditasi;

Pada dasarnya “kesadaran” atau *consciousness* manusia dikontrol oleh sistem saraf yang berpusat di otak. Oleh karena itu jika otak mengalami kerusakan (apapun penyebabnya) sebagian atau seluruhnya maka dapat membuat orang yang bersangkutan mengalami gangguan kesadaran. Sebagai contoh adalah jika oleh

karena suatu sebab tertentu maka seseorang dapat tetap “sadar” akan dirinya dan lingkungannya. Misalnya saja jatuh dari pohon tetapi yang bersangkutan tetap sadar dan memahami fenomena yang baru saja dialaminya. Tetapi jika pingsan maka yang bersangkutan disebut “tidak sadar” atau “kehilangan kesadaran” (*unconsciousness*) dimana seseorang tampak tidak dalam keadaan jaga pada waktu itu atau sesaat kemudian atau dalam waktu yang relatif lama. Ada juga fenomena “tidak sadar psikologis” misalnya dimana seseorang mengalami suatu ketegangan diri sehingga mengakibatkan yang bersangkutan tidak sadar akan kehadiran seseorang di hadapannya atau melakukan suatu perbuatan yang tidak terpuji.

Pada umumnya nilai kesadaran dapat ditentukan oleh kemampuan dan kesiapan seseorang dalam berpikir atau kemampuan berpikir (*thought*), berperasaan atau kemampuan berolah rasa (*feelings*), persepsi atau kemampuan dalam menanggapi sesuatu, kemampuan dalam mengagag sesuatu dan kreatif (*idea*), kemampuan berangan-angan (*dreams*) dan kemampuan membuat alasan (*reasoning*) atau memecahkan masalah (*solving*) pada setiap tahapan kesadarannya. Oleh karena itu, keadaan sadar atau kesadaran akan terjadi dalam suatu siklus irama kehidupan seseorang yang meliputi fase-fase tertentu seperti keadaan bangun (*awake*), keadaan mengantuk (*drowsy*) dan keadaan tidur (*asleep*). Pada waktu bangun maka nilai kesadarannya dapat dilihat dari pola tingkah laku dan perilakunya dalam berinteraksi dengan lingkungannya sedangkan dalam

keadaan tidur maka nilai kesadarannya dapat dilihat dari reaksi terhadap rangsang (*stimuli*) yang diberikan dan aktifitas potensial listrik saraf otaknya. Pada waktu mengantuk maka nilai kesadarannya dapat dilihat dari konsistensi reaksinya terhadap rangsang yang diberikan pada saat bangun dan atau sedang tidur, artinya orang yang sedang mengantuk jika diajak berbicara masih dapat mengerti dan menjawab apa yang sedang dibicarakannya. Jika semua tahapan-tahapan tersebut tidak dapat ditemukan maka seseorang jatuh dalam keadaan tidak sadar atau dikenal sebagai hilangnya kesadaran.

Dari uraian di atas maka kesadaran pada manusia dapat dikategorikan dalam:

1. Kesadaran psikologi, dimana makna kesadaran dimaksudkan berhubungan dengan kapasitas seseorang untuk mengenali kemampuannya dalam berpikir, berolahrasa, berpersepsi, menggagas sesuatu, berangan-angan dan memecahkan masalah. Oleh karena itu maka kesadaran ini dapat diamati langsung dan dapat dilakukan tes-tes psikologi.
2. Kesadaran fisik, dimana makna kesadaran dimaksudkan berhubungan dengan kapasitas seseorang untuk mengadakan reaksi atas rangsang (*stimulus*) baik yang berasal dari dalam otaknya atau berasal dari luar tubuhnya. Secara biofisiologi maka kesadaran ini dapat ditunjukkan melalui suatu hasil rekaman elektroensefalograf (EEG) atas adanya perubahan-perubahan listrik potensial di otaknya dalam suatu irama yang dikenal sebagai "The sleepwake rhytms", dimana irama

kesadarannya dapat diamati dalam kurun waktu yang terdiri dari 8 jam tidur dan 16 jam bangun dalam sehari. Kesadaran fisik ini dikontrol sepenuhnya oleh “biological clock function” yang pusatnya terdapat di daerah hipotalamus, brainstem (formasi retikuler), korteks serebri (motor cortex area, somesthetic cortex area, thought area, wernicke’s dan broca’s area) dan beberapa bahan kimia otak yang berperan dalam mensikapi kesadaran tersebut, seperti nor epinefrin, dopamin, serotonin, asetilkolin, endorfin dan enkefalin.

## **2. Fungsi Perasaan**

Perasaan adalah suatu keadaan atau peristiwa kejiwaan yang dialami manusia baik senang atau tidak senang dalam hubungannya dengan luar dirinya.

Perasaan lebih erat hubungannya dengan pribadi seseorang dan berhubungan pula dengan gejala-gejala jiwa yang lain. Oleh sebab itu tanggapan perasaan seseorang terhadap sesuatu tidak sama dengan tanggapan perasaan orang lain terhadap hal yang sama. Misalnya ada 2 (dua) orang bersama-sama menyaksikan pementasan drama; orang pertama menanggapi pementasan para pemeran tersebut dengan rasa kagum dan senang, singkatnya dia menilai penampilan pementasaan drama itu sangat sempurna, tapi orang kedua menanggapi pementasan tersebut dengan acuh tak acuh, tampaknya pementasan itu biasa-biasa saja dan tidak menarik.

- 1) Gejala perasaan tergantung pada:

- 2) Kondisi jasmani, misal badan dalam keadaan sakit, perasaan mudah tersinggung daripada tubuh dalam keadaan sehat dan segar.
- 3) Pembawaan, ada orang yang pembawaan berperasaan halus, sebaliknya ada pula yang cenderung perasaannya kurang peka.
- 4) Perasaan seseorang berkembang sejak ia mengalami sesuatu. Kondisi yang dapat memengaruhi perasaan dapat memberikan orak dalam perkembangan perasaan.

Perasaan selain tergantung pada stimulus yang datang dari luar, juga tergantung pada:

- 1) Kondisi jasmani individu yang bersangkutan.
- 2) Kondisi dasar individu. Hal ini erat hubungannya dengan struktur individu.
- 3) Kondisi individu pada suatu waktu, atau kondisi temporer seseorang.

### **Tiga Dimensi Perasaan Menurut Wundt**

Menurut Wundt, perasaan tidak hanya dapat dialami individu sebagai perasaan senang atau tidak senang, tetapi masih dapat dilihat dari dimensi lain. Memang salah satu segi perasaan itu dialami sebagai perasaan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan. Hal ini dinyatakan oleh Wundt sebagai dimensi yang pertama. Di samping itu masih ada dimensi lain bahwa perasaan itu dapat dialami sebagai suatu hal yang "*exited*" atau sebagai "*inert feeling*", hal ini oleh Wundt dipergunakan sebagai

dimensi yang kedua. Di samping itu masih ada dimensi lain yang dipergunakan sebagai dimensi yang ketiga yaitu "*expextancy*" dan "*release feeling*".

Sehubungan dengan soal dan waktu dan perasaan, Strens juga membedakan perasaan dalam tiga golongan yaitu:

1. Perasaan saat ini, yaitu yang bersangkutan dengan kondisi sekarang yang dihadapi. Hal ini berhubungan dengan situasi yang aktual.
2. Perasaan yang menjangkau ke masa depan, merupakan jangkauan ke depan dalam kejadian-kejadian yang akan datang, jadi masih dalam pengharapan.
3. Perasaan yang berhubungan dengan waktu yang telah lalu, atau melihat ke belakang yang telah terjadi

### **Perasaan dan Gejala-Gejala Kejasmaniaan**

Gejala perasaan tidak berdiri sendiri melainkan bersangkutan dengan gejala-gejala jiwa yang lain bahkan perasaan dengan keadaan tubuh ini memang tidak dapat dipisahkan, contoh:

Kalau ada orang berbicara biasanya disertai dengan gerakan tangan. Gerakan ini tidak lain dari ungkapan perasaan untuk memperjelas apa yang dikatakan. Orang yang sedang menghormati orang lain, biasanya disertai dengan gerakan tangan.

Tanggapan-tanggapan tubuh terhadap perasaan dapat berwujud:

1. Mimik, gerak roman muka.

2. Pantomimic, gerakan-gerakan anggota badan bagi orang bisu tuli, terdiri dari gerakan-gerakan yang termasuk mimik dan pantomimik.
3. Gejala pada tubuh, seperti denyut jantung bertambah cepat dari biasanya, wajah menjadi pucat dan sebagainya.
4. Macam-Macam ungkapan Perasaan

Dalam kehidupan sehari-hari sering didengar adanya perasaan yang tinggi dan perasaan yang rendah. Kondisi ini menunjukkan adanya suatu klasifikasi dari perasaan.

Max Scheler mengajukan pendapat bahwa ada 4 macam tingkatan dalam perasaan, yaitu:

- a. Perasaan tingkat sensoris.

Perasaan ini adalah perasaan yang berdasarkan atas kesadaran yang berhubungan dengan stimulus pada kejasmanian, misalnya rasa sakit, panas, dingin.

- b. Perasaan yang bergantung kepada keadaan jasmani seluruhnya, misalnya rasa segar, lelah dan sebagainya.

- c. Perasaan kejiwaan. Perasaan ini adalah perasaan seperti rasa gembira, susah, takut.

- d. Perasaan kepribadian.

Perasaan ini adalah perasaan yang berhubungan dengan keseluruhan pribadi, misalnya perasaan harga diri perasaan putus asa, perasaan puas (Bigot, Kohstamm, Palland, 1950)

Di samping itu Konstamm memberikan klasifikasi perasaan sebagai berikut:

- a. Perasaan keinderaan

Perasaan ini adalah perasaan yang berhubungan dengan alat-alat indera, misalnya perasaan yang berhubungan dengan pencecapan, umpamanya asam asin, pahit, manis; yang berhubungan dengan bau dan sebagainya. Juga termasuk dalam hal ini perasaan lapar, haus, sakit, lelah dan sebagainya.

b. Perasaan kejiwaan

Dalam golongan ini perasaan masih dibedakan lagi atas:

1) Perasaan intelektual

Perasaan ini merupakan jenis perasaan yang timbul atau menyertai perasaan intelektual, yaitu perasaan yang timbul bila orang dapat memecahkan sesuatu soal, atau mendapatkan hal-hal yang baru sebagai hasil kerja dari segi intelektualnya. Perasaan ini juga dapat merupakan suatu mendorong atau dapat memotivasi individu dalam berbuat; perasaan ini juga dapat merupakan motivasi dalam lapangan ilmu pengetahuan.

2) Perasaan kesusilaan

Perasaan kesusilaan timbul kalau orang mengalami hal-hal yang baik atau buruk menurut norma-norma kesusilaan. Hal-hal yang baik akan menimbulkan perasaan yang positif, sedangkan hal-hal yang buruk akan menghasilkan perasaan yang negatif.

3) Perasaan keindahan

Perasaan ini timbul kalau orang mengamati sesuatu yang indah atau yang jelek. Yang indah menimbulkan perasaan positif, yang jelek menimbulkan perasaan yang negatif.



4) Perasaan kemasyarakatan

Perasaan ini timbul dalam hubungan dengan orang lain. Kalau orang mengikuti keadaan orang lain, adanya perasaan yang menyertainya. Perasaan dapat bermacam-macam coraknya, misalnya benci atau antipasti, senang atau simpati.

5) Perasaan harga diri

Perasaan ini adalah perasaan yang menyertai harga diri seseorang. Perasaan ini dapat positif, yaitu kalau orang mendapatkan penghargaan terhadap dirinya. Perasaan ini dapat meningkat kepada perasaan harga diri lebih. Tapi perasaan ini juga dapat bersifat negatif, yaitu bila orang mendapatkan kekecewaan sehingga menimbulkan rasa harga diri berkurang.

6) Perasaan ketuhanan

Perasaan ini berkaitan dengan kekuasaan Tuhan. Salah satu kelebihan manusia sebagai makhluk Tuhan adalah dianugerahkannya kemampuan mengenal Tuhannya. Perasaan ini digolongkan pada peristiwa psikis yang paling mulia dan luhur. Kemampuan yang demikian ini tidak ada dalam diri binatang. Meskipun binatang itu sendiri dapat berpikir (dalam bentuk sederhana), tetapi tidak mampu hidup beragama. Oleh karena itu, pemilihan pola hidup religius adalah merupakan keputusan pribadi yang paling asasi dan memberikan kekuatan dalam menghadapi segala badai topan kehidupan.

### 3. Fungsi Pikiran

Manusia adalah makhluk Tuhan yang paling sempurna di antara semua makhluk yang telah Dia ciptakan. Salah satu kesempurnaan yang ada pada diri manusia adalah bahwa manusia diberi pikiran agar dapat mengetahui sesuatu. Dengan mengetahui sesuatu, manusia diharapkan dapat melaksanakan amanahnya dengan baik dan benar sehingga pada akhirnya manusia dapat meraih kesuksesan dan mempertahankan kesempurnaan sesuai dengan esensi penciptaan manusia itu sendiri.

Dengan pikiran pula manusia diharapkan untuk dapat membedakan antara yang baik dan yang buruk, yang benar dan yang salah, bahkan dengan pikiran manusia bisa mengkaji dan meneliti sebab akibat dari setiap peristiwa pada alam semesta ini.

Setiap manusia berpotensi untuk bisa mengendalikan pikirannya sendiri, sebab itu adalah hak penuh yang secara sistematis sudah diberikan Tuhan. Namun sayangnya ada sebagian orang yang menyerahkan begitu saja potensi pikirannya agar dikontrol oleh sumber yang berada di luar kendalinya, misalkan lingkungan tempat tinggal, pergaulan, *trend* dll, sehingga tidak bisa menapis mana konsep yang baik maupun yang buruk.

Pikiran manusia sebenarnya terbagi menjadi tiga pikiran dan memiliki fungsi masing-masing dalam mengontrol diri manusia. Ketiga pikiran itu adalah:

1. Pikiran sadar
2. Pikiran bawah sadar
3. Pikiran tidak sadar

Ketiga pikiran itu memiliki fungsi masing-masing, yaitu:

Pikiran sadar memiliki fungsi menerima informasi yang masuk pertama kali dari kelima panca indra kita yaitu: penglihatan, penciuman, perabaan, pendengaran. Kemudian fungsi selanjutnya menganalisa informasi yang masuk tersebut dan membandingkan informasi tersebut dengan data informasi yang ada di pikiran bawah sadar. Kemudian juga berfungsi sebagai memutuskan kebenaran akan informasi yang masuk. Fungsi yang terakhir adalah sebagai memori jangka pendek.

Pikiran bawah sadar memiliki fungsi kebalikan dari pikiran sadar, pikiran bawah sadar ini tidak bisa menganalisa informasi yang masuk dalam pikiran bawah sadar sendiri sehingga jika ada informasi yang langsung masuk di dalam pikiran bawah sadar secara otomatis informasi tersebut langsung dilakukan oleh pikiran ini. Fungsi dari pikiran bawah sadar ini sangat banyak, di antaranya intuisi (kepekaan), kepribadian, kebiasaan, imajenasi, kreativitas, memori jangka panjang serta tingkat spiritual manusia dengan Tuhan berada di dalam pikiran ini. Seringkali pikiran bawah sadar disebut sebagai sebuah *harddisk* seperti di dalam komputer.

Pikiran tidak sadar memiliki fungsi mengontrol semua organ tubuh manusia yang digerakkan dari perintah pikiran bawah sadar.

Agar mampu dan bisa menjadi pengontrol pikiran yang baik, maka setiap peserta perlu mengetahui beberapa hukum yang bekerja di pikiran sadar, di antaranya:

- *Dalam pikiran tidak ada masa lalu dan masa depan. Yang ada hanya masa sekarang.*

Saat memikirkan (peristiwa) masa lalu atau masa depan seseorang pasti akan menyadari bahwa ia tetap berada di masa sekarang. Pikiran memastikan bahwa tindakan dilakukan untuk saat ini dan pada saat ini pula, sedangkan masa lalu dan masa depan hanyalah bahan dan rancangan untuk membantu bertindak.

- *Pikiran hanya bisa memikirkan satu hal dalam satu saat.*

Ini adalah karakter kerja pikiran yang menunjukkan kekuatannya: pikiran akan bekerja secara sekuensial (bertahap) dalam alur yang logis dan kritis untuk mewujudkan segala sesuatu.

- *Satu bentuk pikiran bila sering dipikirkan akan menjadi semakin kuat.*

Ini adalah hukum pikiran yang merupakan kelanjutan dari hukum kedua yaitu dalam satu saat pikiran hanya bisa memikirkan satu hal saja. Dengan demikian semakin sering, semakin konsisten kita memikirkan satu hal tertentu semakin besar kapasitas dan energi mental yang kita curahkan pada hal ini. Bentuk pikiran ini semakin lama semakin kuat pengaruhnya terhadap hidup kita.

- *Kekuatan program pikiran ditentukan oleh intensitas emosi.*

Kekuatan program pikiran, seperti program belajar, atau melakukan sesuatu, ditentukan oleh intensitas emosi. Semakin tinggi intensitasnya, semakin kuat program ini, semakin kuat pengaruhnya, dan semakin sulit dimodifikasi. Tentunya, program pikiran yang benar, baik, dan bermanfaatlah yang senantiasa didukung oleh intensitas emosi yang kuat.

- *Program pikiran bisa saling mendukung atau berlawanan.*

Dalam pikiran bawah sadar ada sangat banyak program. Masing-masing program mempunyai peran, tujuan, dan pengaruh dan berbeda. Namun program-program ini dapat dikelompokkan sesuai dengan peran, tujuan dan pengaruhnya. Ada program yang saling mendukung dan juga ada yang saling berlawanan. Pengaruh yang terjadi pada hidup seseorang ditentukan oleh program yang lebih kuat.

- *Setiap pikiran atau ide mengakibatkan reaksi fisik.*  
Ide dengan muatan emosi yang intens hampir selalu berhasil masuk ke pikiran bawah sadar. Begitu diterima, ide ini akan memengaruhi tubuh. Contohnya, pikiran dengan muatan emosi khawatir akan mempengaruhi kerja lambung dan akhirnya bisa mengakibatkan sakit maag. Pikiran dengan muatan emosi marah menstimulasi kelenjar adrenal dan meningkatkan jumlah adrenalin dalam darah. Kecemasan dan ketakutan mempengaruhi denyut jantung.
- *Apa yang pikiran harapkan terjadi cenderung menjadi kenyataan.*  
Gambaran mental ini membentuk cetak biru (pola) dan pikiran bawah sadar menggunakan semua sumber daya yang ia miliki untuk menjalankan dan mewujudkan rencana ini menjadi realitas.
- *Imajinasi jauh lebih kuat daripada pengetahuan.*  
Imajinasi melampaui pengetahuan, dan seringkali membimbing pikiran untuk menggali dan mendapatkan pengetahuan baru..
- *Saat suatu ide diterima pikiran bawah sadar, ide ini akan menetap disana hingga digantikan oleh ide lain.*

Saat suatu ide telah diterima pikiran bawah sadar, ia akan cenderung menetap di sana. Semakin lama ia menetap di bawah sadar, ia akan cenderung menjadi kebiasaan berpikir yang kuat.

- *Simtom (gejala) yang muncul karena emosi cenderung mengakibatkan perubahan pada tubuh fisik bila simtom ini bertahan cukup lama.*

Emosi mempengaruhi tubuh fisik. Dalam kondisi tertentu, emosi yang semula hanya berada diranah perasaan, akan termanifestasi dalam bentuk simtom fisik. Bila simtom ini bertahan cukup lama dan tidak mendapat penanganan yang semestinya simtom ini akan mengakibatkan perubahan fisik yang dapat bersifat permanen.

Aturan main yang berlaku di pikiran bawah sadar berbeda dengan yang di pikiran sadar. Di pikiran sadar, yang menentukan segalanya adalah kekuatan kehendak atau *will power*. Saat berurusan dengan pikiran bawah sadar, semakin besar kekuatan kehendak yang digunakan semakin sulit untuk mengakses pikiran bawah sadar.

## **B. Konsep Emosi**

Menurut Daniel Goleman (2002), emosi didefinisikan sebagai suatu perasaan dan pikiran yang khas, suatu keadaan biologis dan psikologis dan serangkaian kecenderungan untuk bertindak yang merupakan reaksi terhadap rangsangan dari luar dan dari dalam diri individu. Sebagai contoh, melihat sesuatu yang menyedihkan akan

mendorong perubahan suasana psikologis seseorang menjadi sedih dan secara biologis berperilaku menangis, melihat sesuatu yang menggembirakan akan mendorong perubahan suasana psikologis seseorang menjadi bahagia dan secara biologis akan terlihat tersenyum. Dalam konteks ini dapat diartikan bahwa emosi merupakan suatu reaksi dari suatu rangsangan yang mendorong perubahan perilaku, perubahan tersebut disadari dan perilaku ini disertai dengan perubahan ekspresi tubuh.

Terdapat berbagai macam bentuk emosi dalam diri manusia. Berbagai klasifikasi atas emosi manusia diberikan oleh banyak ahli. Emosi manusia terdiri dari beberapa jenis, antara lain Hasrat, benci, sedih, heran, cinta, gembira, takut, marah, nikmat, terkejut, jengkel dan malu. Dari banyaknya jenis emosi tersebut, yang menjadi emosi dasar manusia dapat dikelompokkan menjadi marah, sedih, senang, takut. Faktor pemicu jenis-jenis emosi inipun bermacam-macam. Emosi marah timbul akibat individu merasakan ketidakadilan (unfairness), emosi sedih timbul akibat individu kehilangan sesuatu, emosi senang timbul akibat individu mendapatkan apa yang sesuatu yang berharga, serta emosi takut timbul akibat individu merasa apa yang tidak diinginkan akan terjadi.

Bentuk-bentuk emosi ini tentunya dirasakan oleh setiap individu dalam perjalanan hidupnya. Namun demikian, setiap individu memberikan cara berbeda dalam menangani dan mengatasi bentuk-bentuk emosi yang muncul ini yang biasanya dapat diklasifikasikan dalam tiga kondisi ini, yaitu sadar diri, tenggelam dalam masalah dan

pasrah (Mayer, 1990). Pemilihan tiga kondisi ini sangat terkait dengan tingkat kecerdasan emosi.

Dalam buku (Rakhmat: 2007) dituliskan bahwa terdapat beberapa macam fungsi emosi menurut Coleman dan Hammen (1997), yaitu:

a. **Emosi adalah pembangkit energi (*energizer*).**

Yaitu emosi sebagai pembangkit energi, yang memberikan kegairahan dalam kehidupan manusia. (ketika kita mencintai orang di satu kantor, tentu kita akan bersemangat datang untuk bekerja. Atau sebaliknya jika kita putus cinta maka merasa hari-hari suram dan tidak berenergi untuk bekerja). Artinya ketika seseorang merasakan emosi, maka tubuhnya akan tergerak untuk melakukan apa yang dirasakannya, dalam hal ini emosi membangkitkan dan memobilisasi energi manusia.

b. **Emosi adalah pembawa informasi (*messenger*).**

Fungsi ini lebih mengarah pada komunikasi intrapersonal. Maksudnya, ketika emosi di rasakan seseorang, maka secara tidak langsung mereka menyadari apa yang sedang terjadi pada dirinya atau stimuli apa yang mereka dapat dari lingkungan.

c. **Pembawa pesan dalam komunikasi intrapersonal dan interpersonal.**

Dalam berkomunikasi, pasti seseorang memiliki tujuan atau pesan yang akan disampaikan. Seperti ketika seseorang sedang bercerita dengan sahabatnya, dalam cerita itu terdapat cerita



sedih yang membuat mereka menangis bahan sahabatnya (pendengar/ komunikan) juga turut menangis.

d. **Emosi berfungsi sebagai perjuangan untuk bertahan hidup (*survival*).**

Sebagai contoh ketika seseorang lapar maka tergeraklah orang itu untuk bekerja /mencari makan.

e. **Emosi sebagai penguat pesan atau informasi.**

Yaitu berfungsi untuk memperkuat pesan atau informasi yang disampaikan (*reinforcer*). (Sewaktu mengatakan kalimat “Apakah anda mengerti maksud saya?” dengan nada biasa atau datar. Beda dengan “Anda mengerti tidak maksud saya?!” dengan nada marah sambil menunjuk-nunjuk orang yang ditanya.

f. **Emosi sebagai penyeimbang hidup (*Balancer*).**

Yaitu emosi sebagai penyeimbang hidup. Contoh, ketika sedih kehilangan orang yang dicintai lalu kita menangis. Atau melihat kejadian lucu kita tertawa.

Emosi memiliki fungsi-fungsi vital bagi manusia. Emosi yang dialami manusia menjadikan manusia mampu menimbulkan respon berdasarkan informasi yang diterimanya. Misal target *sales* anda tidak tercapai, tentunya anda akan merasakan kurang puas yang mendorong anda kearah lebih baik.

Seerti halnya pikiran manusia memiliki kemampuan untuk menghasilkan gelombang energi yang luar biasa, maka emosi pun sangat kuat pengaruhnya. Bahkan dalam banyak hal, pengaruhnya

bisa melebihi energi universal. Semua yang ditarik ke dalam realitas fisik tercipta berdasarkan pikiran dan kekuatan emosi tersebut.

Emosi perlu dikenali, dilatih, dan dikendalikan agar bisa mendukung proses perkembangan kesadaran diri. Jika seseorang mampu mengendalikan emosi, mereka dapat berpikir jernih dan kreatif. Orang akan mampu mengelola beragam situasi dan tantangan, berkomunikasi dengan baik pada orang lain, memperlihatkan kepercayaan, empati, dan penuh percaya diri. Sebaliknya, jika emosi tidak terkendali, maka yang akan muncul adalah rasa bingung, terisolasi, tidak berdaya, dan aneka kondisi negatif yang merugikan. Untuk itu setiap orang perlu menaruh perhatian pada aspek pengembangan emosi, dan melatih mengontrol reaksinya ketika menghadapi situasi yang berbeda-beda. Dengan demikian, maka seseorang dapat menikmati kehidupan yang lebih baik, serta kualitas hubungan dengan orang lain yang lebih memuaskan.

Sebagaimana dibahas di atas, emosi sangat terkait dengan faktor psikologis dan fisiologis. Timbulnya emosi diakibatkan adanya suatu rangsangan dari suatu peristiwa. Rangsangan tersebut kemudian diterima oleh individu dan diolah di otak berdasarkan pada kebiasaan dan pengalaman yang telah individu tersebut rasakan. Hasil olahan ini selanjutnya mempengaruhi fisiologis individu tersebut, seperti menetes air mata, dada menjadi sesak, perubahan raut wajah, perubahan tekanan darah dan berubahnya intonasi suara. Dalam kondisi ini dapat dikatakan bahwa emosi banyak ditentukan oleh hasil olahan/intepretasi individu tersebut terhadap suatu peristiwa. Interpretasi suatu rangsangan/stimulus sangat tergantung dari

individu. Rangsangan/peristiwa tersebut sejatinya adalah netral. Proses kognitif yang individu lakukan dapat mengarahkan hasil interpretasi berupa persepsi ke dalam persepsi positif atau ke dalam persepsi negatif atas rangsangan/peristiwa tersebut. Persepsi negatif dalam bentuk persepsi mengecewakan, tidak menyenangkan, menjengkelkan, dan menyengsarakan sedangkan persepsi positif dalam bentuk keindahan, sesuatu yang membahagiakan, suatu kewajaran dan lainnya. Interpretasi atas peristiwa atau rangsangan yang dibuat inilah yang memberikan pengaruh terhadap emosi sebagai sebuah kondisi psikologis yang pada gilirannya juga mempengaruhi perubahan fisiologis. Penilaian positif terhadap peristiwa atau stimulus akan memberikan pengaruh positif terhadap kondisi psikologis dan juga fisiologis yang positif, begitu pula sebaliknya penilaian negatif terhadap suatu peristiwa akan memberikan pengaruh negatif terhadap kondisi psikologis dan fisiologis yang negatif.

Terdapat dua bagian otak yang berperan dalam proses kognitif emosi manusia, dua bagian ini adalah limbic yang merupakan area dimana emosi dirasakan dan bagian frontal lobe yang merupakan area dimana pemikiran rasional dilangsungkan (proses kognitif). Kedua bagian otak ini saling berinteraksi setelah mendapatkan stimulus dari batang otak berupa sinyal-sinyal (sense signal) hasil penangkapan indra. Oleh karena itu, interaksi antar 2 (dua) bagian otak ini menentukan kemampuan seseorang mengelola respon emosinya terhadap stimulus yang ada.

Peran kemampuan kognitif sangat memengaruhi pilihan individu atas respon dari stimulus. Kemampuan kognitif yang berbeda

akan memberikan pula perbedaan atas respon tersebut. Dalam konteks bagaimana memberikan respon atas stimulus dikenal suatu proses/alur yang meliputi :

1. Pengenalan stimulus : Apa stimulus yang ada dan bagaimana perasaan kita terhadap stimulus tersebut.
2. Pengenalan pilihan respon : Menemukenali pilihan-pilihan respon atas stimulus tersebut.
3. Akibat : Membayangkan akibat-akibat yang mungkin terjadi atas pilihan-pilihan respon tersebut.
4. Memilih Respon : Memutuskan respon yang terbaik yang memberikan pengaruh positif dan melaksanakannya.

### **C. Konsep Kecerdasan Emosi**

Kecerdasan emosi atau yang biasa dikenal dengan EQ (bahasa Inggris: *emotional quotient*) adalah kemampuan seseorang untuk menerima, menilai, mengelola, serta mengontrol emosi dirinya dan orang lain di sekitarnya. Dalam hal ini, emosi mengacu pada perasaan terhadap informasi akan suatu hubungan. Sedangkan kecerdasan (intelijen) mengacu pada kapasitas untuk memberikan alasan yang valid akan suatu hubungan. Kecerdasan emosi (EQ) belakangan ini dinilai tidak kalah penting dengan kecerdasan intelektual (IQ). Sebuah penelitian mengungkapkan bahwa kecerdasan emosi dua kali lebih penting daripada kecerdasan intelektual dalam memberikan kontribusi terhadap kesuksesan seseorang (Maliki, 2009:15).

Menurut Howard Gardner (1983) terdapat lima pokok utama dari kecerdasan emosi seseorang, yakni mampu menyadari dan mengelola emosi diri sendiri, memiliki kepekaan terhadap emosi orang lain, mampu merespon dan bernegosiasi dengan orang lain secara emosional, serta dapat menggunakan emosi sebagai alat untuk memotivasi diri.

Kecerdasan emosi dapat dikatakan sebagai kemampuan psikologis yang telah dimiliki oleh tiap individu sejak lahir, namun tingkatan kecerdasan emosi tiap individu berbeda, ada yang menonjol dan ada pula yang tingkat kecerdasan emosi mereka rendah. Istilah “kecerdasan emosi” pertama kali dilontarkan pada tahun 1990 oleh dua orang psikolog, yakni Peter Salovey dan John Mayer.

Salovey dan Mayer mendefinisikan kecerdasan emosi (EQ) adalah “Himpunan bagian dari kecerdasan sosial yang melibatkan kemampuan memantau perasaan sosial yang melibatkan kemampuan pada orang lain, memilah-milah semuanya dan menggunakan informasi ini untuk membimbing pikiran dan tindakan.” (Shapiro, 1998:8).

Menurut psikolog lainnya, yaitu Bar-On (Goleman, 2000:180), mendefinisikan kecerdasan emosi sebagai serangkaian kemampuan pribadi, emosi, dan sosial yang mempengaruhi kemampuan seseorang untuk berhasil dalam mengatasi tuntutan dan tekanan lingkungan. Sedangkan Goleman (2002:512), memandang kecerdasan emosi adalah kemampuan seseorang mengatur kehidupannya dengan inteligensi (*to manage our emotional life with intelligence*); menjaga keselarasan emosi dan pengungkapannya (*the appropriateness of*

*emotion and its expression*) melalui keterampilan kesadaran diri, pengendalian diri, motivasi diri, empati, dan keterampilan sosial.

Menurut Goleman, terdapat lima Wilayah Kecerdasan Emosi, yaitu:

1. Kemampuan Mengenali Emosi Diri

Seseorang yang mampu mengenali emosinya akan memiliki kepekaan yang tajam atas perasaan yang muncul seperti senang, bahagia, sedih, marah, benci dan sebagainya.

2. Kemampuan Mengelola Emosi

Meski sedang marah, orang yang mampu mengelola emosinya akan mengendalikan kemarahannya dengan baik, tidak teriak-teriak atau bicara kasar, misalnya.

3. Kemampuan Memotivasi Diri

Mampu memberikan semangat pada diri sendiri untuk melakukan sesuatu yang baik dan bermanfaat, punya harapan dan optimisme yang tinggi sehingga memiliki semangat untuk melakukan suatu aktifitas.

4. Kemampuan Mengenali Emosi Orang Lain

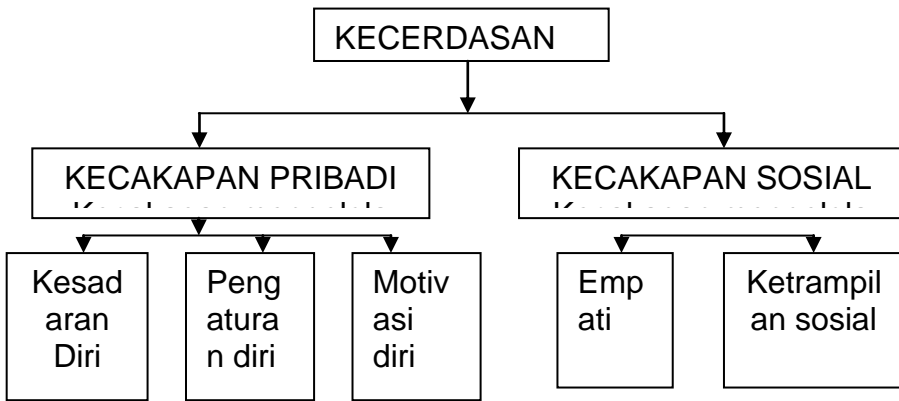
Mengerti perasaan dan kebutuhan orang lain, sehingga orang lain merasa senang dan dimengerti perasaannya. Kemampuan ini sering juga disebut sebagai kemampuan berempati. Orang yang memiliki empati cenderung disukai orang lain.

5. Kemampuan Membina Hubungan:

Mengelola emosi orang lain sehingga tercipta keterampilan sosial yang tinggi dan membuat pergaulan lebih luas.

Kemampuan ini cenderung mendorong kita untuk punya banyak teman, pandai bergaul dan populer.

Bila digambarkan kecerdasan emosi menurut Daniel Goleman, sbb diagram di bawah ini :



Pada perkembangan selanjutnya, Goleman melakukan penyempurnaan terhadap model tersebut. Pada konsep awal, terdapat 5 (lima) dimensi dari kecerdasan emosi, pada konsep yang disempurnakan (Boyatzis, Goleman, Rhee, 2000) terdapat 4 (empat) dimensi kecerdasan emosi, yaitu :

1. Self Awareness : kemampuan mengenali dan memahami perasaan diri dan menilai bagaimana perasaan tersebut mempengaruhi tindakan diri.
2. Self Management : kemampuan mengelola dan mengontrol emosi diri
3. Social Awareness : Kemampuan mengenali emosi orang lain secara akurat

4. Relationship Management : kemampuan mengelola hubungan dengan orang lain.

Secara diagramatis keempat dimensi Kecerdasan Emosi adalah sebagai berikut :

	Self (Personal Competence)	Other (Social Competence)
Recognition	<p><b>Self-Awareness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotional self-awareness</li> <li>• Accurate self-assessment</li> <li>• Self-confidence</li> </ul>	<p><b>Social Awareness</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Empathy</li> <li>• Service orientation</li> <li>• Organizational awareness</li> </ul>
Regulation	<p><b>Self-Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Emotional self-control</li> <li>• Trustworthiness</li> <li>• Conscientiousness</li> <li>• Adaptability</li> <li>• Achievement drive</li> <li>• Initiative</li> </ul>	<p><b>Relationship Management</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Developing others</li> <li>• Influence</li> <li>• Communication</li> <li>• Conflict management</li> <li>• Visionary leadership</li> <li>• Catalyzing change</li> <li>• Building bonds</li> <li>• Teamwork and collaboration</li> </ul>

(Chernis & Goleman, 2001)

Emosi berkaitan dengan perubahan fisiologis dan berbagai pikiran. Jadi, emosi merupakan salah satu aspek penting dalam kehidupan manusia, karena emosi dapat merupakan motivator perilaku dalam arti meningkatkan, tapi juga dapat mengganggu perilaku intensional manusia (Prawitasari,1995).

Jadi dapat diartikan bahwa Kecerdasan Emosi atau Emotional Quotation (EQ) meliputi kemampuan mengungkapkan perasaan, kesadaran serta pemahaman tentang emosi dan kemampuan untuk mengatur dan mengendalikannya. Kecerdasan emosi dapat juga



diartikan sebagai kemampuan mental yang membantu kita mengendalikan dan memahami perasaan-perasaan kita dan orang lain yang menuntun kepada kemampuan untuk mengatur perasaan-perasaan tersebut.

Jadi orang yang cerdas secara emosi bukan hanya memiliki emosi atau perasaan tetapi juga mampu memahami apa makna dari rasa tersebut. Dapat melihat diri sendiri seperti orang lain melihat, serta mampu memahami orang lain seolah-olah apa yang dirasakan oleh orang lain dapat kita rasakan juga.

Menurut Alan Mortiboys Peter Salovey dan Jack Mayer (1990) Kecerdasan emosi (EQ) meliputi: 1. kemampuan untuk merasakan secara akurat, menilai dan mengekspresikan emosi; 2. kemampuan untuk mengakses dan/atau menghasilkan perasaan ketika ia bersedia berpikir; 3. kemampuan untuk memahami emosi dan pengetahuan emosional; dan 4. Kemampuan untuk mengatur emosi untuk mempromosikan pertumbuhan emosi dan intelektual.

Kecerdasan emosi merupakan kecerdasan vital manusia yang sudah semestinya terus dilatih, dikelola dan dikembangkan secara intens. Karena kecerdasan emosi memiliki kesinambungan yang cukup erat dengan kualitas hidup manusia, dimana kecerdasan emosi berkait erat dengan adanya jiwa yang sehat. Sehingga dari jiwa yang sehat tersebut manusia sebagai spesies yang rentan mengalami ketidakbahagiaan akan memiliki peluang jauh lebih besar di dalam memperoleh hidup bahagia. Orang yang mampu mengembangkan kecerdasan emosi yang dimilikinya akan memiliki peluang yang lebih

baik untuk bisa sukses dan dipastikan lebih tenang dalam menyelesaikan permasalahan yang tergolong rumit.

Peserta diklat kepemimpinan tingkat IV sudah memasuki masa dewasa. Pada masa ini individu mengalami kematangan fisik, sosial, dan emosi. amun demikian tetap saja apabila seseorang yang telah dewasa tetapi tidak dapat mengendalikan emosinya, maka tetap saja mereka masih seperti orang yang belum dewasa.

Perubahan-perubahan fisik seseorang juga menyebabkan adanya perubahan psikologis, yaitu suatu keadaan dimana kondisi emosi tampak lebih tinggi atau tampak lebih intens dibandingkan dengan keadaan normal. Emosi yang tinggi dapat tampak dalam berbagai bentuk tingkah laku seperti bingung, emosi berkobar-kobar atau mudah meledak, bertengkar, tak bergairah, pemalas, membentuk mekanisme pertahanan diri. Dengan bertambahnya usia maka emosi yang tinggi akan mulai mereda atau menuju kondisi yang stabil. Kecerdasan emosi juga berkaitan dengan arah yang positif jika seseorang dapat mengendalikannya, memang dibutuhkan proses agar seseorang dapat mencapai tingkat kecerdasan emosi yang mantap.

Banyak faktor yang mempengaruhi perkembangan emosi seseorang. Faktor tersebut antara lain kepribadian, lingkungan, pengalaman, kebudayaan, dan pendidikan.

Pendidikan, merupakan variabel yang sangat berperan dalam perkembangan emosi individu. Perbedaan individu juga dapat dipengaruhi oleh adanya perbedaan kondisi atau keadaan individu yang bersangkutan. Sehubungan dengan hal tersebut orang yang memiliki kecerdasan emosi yang baik diharapkan dapat menampilkan

sikap berpikir yang tercermin dari cara berpikir yang logis, cepat, mempunyai kemampuan abstraksi yang baik, mampu mendeteksi, menafsirkan, menyimpulkan, mengevaluasi, dan mengingat, menyelesaikan masalah dengan baik, bertindak terarah sesuai dengan tujuan, serta tingkat kematangan yang baik. Hal tersebut berkaitan juga dengan kemampuan inteligensi yang baik (IQ).

Apabila dikaitkan dengan prestasi belajar, maka kecerdasan emosi merupakan salah satu faktor yang juga turut menentukan prestasi. Individu yang memiliki IQ yang tinggi diharapkan akan menghasilkan prestasi belajar yang tinggi, karena IQ seringkali dianggap modal potensial yang memudahkan seseorang dalam belajar, maka seringkali muncul anggapan bahwa IQ merupakan faktor yang menunjang prestasi belajar yang baik. Bahkan ada sebagian masyarakat yang menempatkan IQ melebihi porsi yang seharusnya. Seseorang menganggap hasil tes IQ yang tinggi merupakan jaminan kesuksesan belajar seseorang sebaliknya IQ yang rendah merupakan vonis akhir bagi individu bahwa dirinya tidak mungkin mencapai prestasi belajar yang baik. Anggapan semacam ini tidaklah tepat, karena masih banyak faktor yang ikut menentukan prestasi, terutama EQ serta SQ (*spiritual quotient*). Anggapan yang tidak tepat tersebut bisa berdampak tidak baik bagi individu karena dapat melemahkan motivasi belajar yang justru dapat menjadi awal dari kegagalan yang seharusnya tidak perlu terjadi. Untuk itu, perlu dipahami bahwa kesuksesan belajar tidak hanya ditentukan dengan kecerdasan yang dimiliki, tetapi juga bagaimana mengendalikan diri sendiri.

Danah Zohar dan Ian Marshall ( 2000 ) mengatakan bahwa kecerdasan emosi dan kecerdasan intelektual seseorang tidak akan efektif apabila kecerdasan spiritual nya tidak bekerja. Integrasi dari ketiga kecerdasan tersebut melahirkan kompetensi sosial yang diwujudkan dalam kemampuan memberikan kenyamanan kepada orang lain ( Harjani, 2005 ). Dalam konteks ini dapat dijelaskan secara sederhana, bahwa IQ terkait dengan pertanyaan *What do I Think?* yang menggambarkan kemampuan berfikir seseorang, EQ terkait dengan pertanyaan *What do I feel?* yang menggambarkan bagaimana kemampuan merasakan dan mengelola perasaan, sedangkan SQ terkait dengan pertanyaan *Who am I?* yang menggambarkan kemampuan menerima keberadaan hakiki sebagai makhluk yang akan diminta pertanggungjawaban terhadap apa yang telah dilakukan.

## **Mengukur Tingkat Emosi**

### **1) Tes Kecerdasan emosi**

Apakah para peserta diklat “Melek Huruf” secara emosional?

Kecerdasan emosi bukan sekedar mengenai cara mengendalikan diri dan tanggapan emosional untuk menciptakan manfaat bagi diri sendiri pun juga bagi orang lain. Kecerdasan emosi juga berkaitan dengan cara menggunakan emosi pada saat yang tepat.

Kemampuan mengaplikasikan kecerdasan emosi dapat membuat hati menjadi tenang dan meningkatkan rasa percaya diri. Emosi dapat memicu reaksi “hadapi” atau “lari”. Pengendalian

emosi penting dilakukan terutama pada saat kita mengalami sebuah kehilangan, ketakutan, atau kesedihan. Hal itu dilakukan hanya sekedar untuk mengalihkan perhatian sejenak keluar dari rutinitas bahkan untuk sedikit menciptakan ruang bahagia bagi orang lain saat bersama kita.

Kecerdasan emosi bukan berarti emosi harus ditekan, “terlihat tapi tidak terdengar”. Bukan juga bebas mengekspresikan diri sendiri yang akan membuat orang lain merasa tidak nyaman akan kehadiran kita.

Untuk sedikit melirik tingkat kecerdasan emosi para peserta diklat, maka diminta untuk menjawab dengan jujur beberapa pertanyaan dibawah ini:

### **Soal Test Kecerdasan emosi:**

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat menurut Saudara, dan ditulis dilembar jawaban yang disediakan Penyelenggara.

1. Anda merasa terganggu bila:

- a. Harus memanfaatkan hampir seluruh ciri fisik Anda di tempat kerja ?
- b. Melihat orang lain memanfaatkan hampir seluruh ciri fisiknya di tempat kerja ?
- c. Melihat orang lain berbusana tidak rapi atau tidak sopan di tempat kerja ?

2. Anda marah sekali pada pasangan Anda. Apakah Anda:
  - a. Tidak mau berbicara selama beberapa hari ?
  - b. Bersumpah serapah dan keluar rumah hanya sekedar untuk refreshing.
  - c. Merencanakan pembalasan.
  
3. Orang tua Anda suka mengomel, kasar dan suka ikut campur. Pada dasarnya Anda merasa:
  - a. Dendam,
  - b. Pasrah,
  - c. Menghasihani diri sendiri.
  
4. Kesedihan adalah:
  - a. Proses yang penting dan bermanfaat.
  - b. Sesuatu yang akan sembuh dengan berlalunya waktu.
  - c. Sesuatu yang menghancurkan hidup Anda.
  
5. Apakah rasa khawatir ada gunanya ?
  - a. Kadang-kadang.
  - b. Tidak pernah.
  - c. Selalu.
  
6. Anda amat marah setelah membaca cerita dalam surat kabar. Apakah Anda:

- a. Menyebarkan kepada teman/keluarga Anda.
- b. Menulis surat kepada surat kabar tersebut.
- c. Menjadi depresi.

7. Apakah rasa marah Anda:

- a. Memacu perubahan.
- b. Memacu untuk menyakiti atau merusak sesuatu.
- c. Merugikan diri sendiri.

8. Waktu diatas segalanya adalah

- a. Penyembuh yang hebat.
- b. Perusak yang hebat.
- c. Harus diabaikan atau ditaklukkan.

9. Tindak kejahatan dengan kekerasan, bagi Anda adalah:

- a. "Cermin" dari kecenderungan masyarakat umum.
- b. "Kasus tragis" yang terisolasi dan dapat kita ambil hikmahnya.
- c. Sebuah "Kemarahan" yang harus ditindak lanjuti.

10. Anda sangat menyukai musik untuk:

- a. Menenangkan diri.
- b. Menggairahkan hati.
- c. Membangkitkan emosi mendalam yang kuat

**Lembar Jawaban**

**Tes Kecerdasan Emosi**

**Nama Peserta: .....**



1. a) 3, b) 2, c) 1	_____
2. a) 3, b) 2, c) 1	_____
3. a) 3, b) 2, c) 1	_____
4. a) 3, b) 2, c) 1	_____
5. a) 3, b) 2, c) 1	_____
6. a) 3, b) 2, c) 1	_____
7. a) 3, b) 2, c) 1	_____
8. a) 3, b) 2, c) 1	_____
9. a) 3, b) 2, c) 1	_____
10. a) 3, b) 2, c) 1	_____
<b>TOTAL</b>	_____

Kemudian Penyelenggara dan Fasilitator meneliti jawaban peserta dan mencocokkan dengan kunci jawaban untuk mengetahui hasil test kecerdasan emosi.

**Total: 12-19**

Emosi Anda tidak mudah menjadi tenang. Untuk menyatakan sebuah maksud baik, Anda berlindung dibalik tanggapan yang “tepat”, sering memaksakan diri untuk bersikap patuh dan lembut. Bila Anda tidak dapat menghadapi emosi dengan jujur, akui saja bahwa emosi itu memang ada, walaupun sebenarnya Anda hanya dapat menirukan tanggapan yang tepat bukan mengubahnya untuk dapat digunakan secara konstruktif. Menekan emosi dapat menimbulkan penyakit mental dan fisik. Pendirian yang dipegang teguh secara emosional tidak benar dan sering bersifat dogmatisme moralistis.

**Total: 20-27**

Usaha keras Anda untuk menguasai emosi patut dipuji tetapi sering salah dinilai dan tidak simpatik. Anda mempertahankan diri sendiri dari emosi yang “tidak layak” dengan menirukan tanggapan yang tepat, tetapi Anda cenderung memberikan ruang “bebas” dalam kepala Anda untuk beberapa pemikiran orang lain dan hal-hal yang lebih baik dipertimbangkan, dipahami, dan diserahkan pada “bank data” emosional untuk digunakan pada kesempatan berikutnya. Cobalah membiarkan dan mengekspresikan emosi Anda. Bahkan untuk emosi yang tampaknya tidak layak (marah, takut, merasa lemah, depresi, dan sebagainya) masuk kedalam konteks yang tidak merugikan seperti ketika mendengarkan musik atau menonton film. Jajaki dan akui emosi itu. Semuanya adalah bagian dari perisai kebijaksanaan diri Anda.

**Total: 28-30**

Anda tidak mempunyai masalah dalam menerima dan menguasai emosi Anda. Anda mampu menggunakan emosi anda pada saat yang tepat sambil mengendalikan impuls yang merusak. Anda merasa nyaman dengan tanggapan alami Anda, dimana tanggapan itu berfungsi sesuai dengan tujuannya. Anda mengetahui dengan jelas bagaimana cara menyalurkan konsekuensi fisiologis yang bermanfaat agar memberikan pengaruh paling baik bagi lingkungan di sekitar Anda.

**2) Tes Kekuatan Emosi**

Pilihlah salah satu jawaban yang paling tepat menurut Saudara, dan ditulis dilembar jawaban yang disediakan Penyelenggara.

Pada setiap pernyataan berikut ini, pilihlah salah satu dari tiga pilihan A, B, atau C dari sikap emosi yang diberikan, yang Saudara pikir paling sesuai dengan diri Saudara.

No.	A	B	C
1	kontroversial – <i>controversial</i>	tahan, tabah – <i>hardy</i>	terhormat – <i>respectable</i>
2	tak pasti – <i>unsettled</i>	berani – <i>audacious</i>	dikenal – <i>reputable</i>
3	gelisah – <i>restless</i>	yakin – <i>assured</i>	semestinya – <i>proper</i>
4	tidak yakin – <i>fidgety</i>	pasti – <i>definite</i>	mencukupi – <i>sufficient</i>
5	tenang – <i>peaceful</i>	tegas – <i>emphatic</i>	cakap – <i>able</i>
6	gugup – <i>nervous</i>	tegar – <i>decisive</i>	tenang – <i>tidy</i>
7	hati-hati – <i>cautious</i>	kuat – <i>tough</i>	moderat – <i>moderate</i>
8	tergugah – <i>excitable</i>	maju – <i>forward</i>	sungguh-sungguh – <i>conscientious</i>
9	tak berpendirian – <i>unpredictable</i>	tak gentar – <i>undaunted</i>	tak memihak – <i>impartial</i>
10	bisa berubah – <i>changeable</i>	setia – <i>steadfast</i>	kompromi – <i>conforming</i>
11	berubah-ubah – <i>variable</i>	pasti – <i>sure</i>	memadai – <i>adequate</i>
12	canggih – <i>sophisticated</i>	giat – <i>vigorous</i>	dapat ditoleransi – <i>tolerable</i>
13	ragu-ragu – <i>hesitant</i>	ulet – <i>tenacious</i>	biasa – popular
14	melawan – <i>resisting</i>	menahan – <i>endure</i>	tenang – balanced
15	malu – <i>shy</i>	mantap – <i>solid</i>	rasional – <i>rational</i>
16	sementara – <i>tentative</i>	teguh – <i>firm</i>	biasa – <i>general</i>
17	mengambang – <i>fluctuating</i>	tegas – <i>resolute</i>	kebiasaan – <i>habitual</i>

18	terbuka – <i>open</i>	konsentrasi – <i>concentrated</i>	tipikal – <i>typical</i>
19	curiga – <i>suspicious</i>	terus terang – <i>straight</i>	tanpa kecuali – <i>unexceptional</i>
20	untung-untungan – <i>speculative</i>	tahan lama – <i>durable</i>	patut – <i>decent</i>
21	samaran – <i>cryptic</i>	bersemangat – <i>spirited</i>	sanggup – <i>capable</i>
22	mendua – <i>ambivalent</i>	bergelora – <i>vivacious</i>	tepat – <i>punctual</i>
23	dengan puas – <i>contently</i>	dengan gembira – <i>effervescently</i>	dengan setia – <i>faithfully</i>
24	tak bahagia – <i>unhappy</i>	ulet, tabah – <i>resilient</i>	teliti, akurat – <i>accurate</i>
25	tak dapat dipercaya – <i>unlikely</i>	bersemangat – <i>buoyant</i>	pantas, adil – <i>just</i>

**Lembar Jawaban****Tes Kekuatan Emosi****Nama Peserta:.....**

No.	Jawaban	Nilai
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		
16		
17		
18		
19		

20		
21		
22		
23		
24		
25		
	<b>Total Nilai</b>	

**Kemudian Penyelenggara dan Fasilitator meneliti jawaban peserta dan mencocokkan dengan kunci jawaban untuk mengetahui hasil test kekuatan Emosi, dengan cara penilaiannya adalah:**

Skor 0 untuk setiap jawaban A

Skor 2 untuk setiap jawaban B

Skor 1 untuk setiap jawaban C

**Penjelasan hasil total skor terhadap kekuatan emosi, sebagai berikut:**

**NILAI 40 – 50 (Kuat)**

Emosi sangat kuat. Kecenderungan sikap: kuat, ambisius, tegas.

**NILAI 25 – 39 (Seimbang)**

Kekuatan emosi yang sangat seimbang. Kecenderungannya: bimbang, ragu-ragu, tentatif, tidak tegas.

**3) Test kecerdasan sosial**

Kecerdasan sosial didasarkan pada meta kecerdasan yang merupakan integrasi dari kecerdasan spiritual dan emosi untuk mengetahui kemampuan seseorang dalam berinteraksi dan memberikan kenyamanan kepada orang lain. Kecerdasan sosial diperlukan untuk mengetahui kemampuan dalam membangun kolaborasi. Untuk itu Peserta dapat pula diberikan tambahan Test kecerdasan sosial yang bisa diambil dari buku karangan Philip Carter atau bahan-bahan lainnya.



## **BAB III**

# **PERANAN KECERDASAN EMOSI DALAM KEPEMIMPINAN**

### **Indikator Keberhasilan :**

Peserta mampu menjelaskan peranan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif

Pada bagian ini akan diuraikan materi tentang keterkaitan kecerdasan emosi dengan kepemimpinan adaptif. Fokus akan diberikan pada peranan kecerdasan emosi dalam membentuk sosok pemimpin perubahan yang adaptif. Bahasan akan diawali dengan uraian mengenai naluri kepemimpinan pada manusia, dilanjutkan dengan uraian mengenai sosok pemimpin perubahan dan bagaimana kecerdasan emosi memiliki peranan dalam membentuk pemimpin yang adaptif.

### **A. Naluri Kepemimpinan pada diri manusia**

Manusia pada dasarnya diciptakan dalam dimensi personal dan social. Dalam bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa dalam dimensi personal, manusia memiliki kesadaran, pikiran, kecerdasan, naluri, hati nurani dan dilengkapi perangkat-perangkat diri lainnya agar manusia tersebut mampu untuk hidup di dunia. Sedangkan sebagai

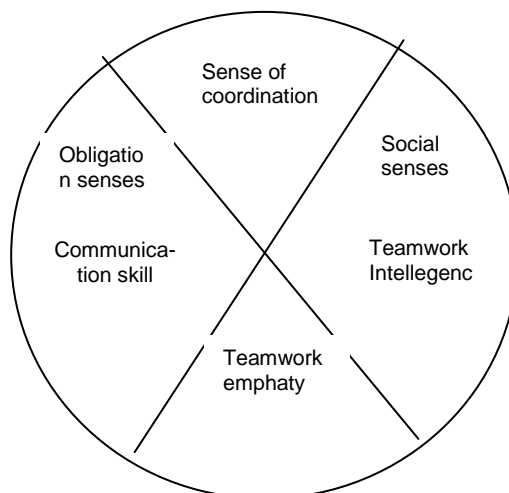
manusia dalam dimensi social maka manusia selalu membutuhkan keberadaan orang lain, saling memberi dan meminta, dan sebagainya untuk bersama-sama hidup di dunia.

Kedua sifat diri, baik personal maupun social tersebut diatas telah menjadi fitrah diri manusia sebagai bekal agar manusia tersebut menjadi pemimpin baik untuk memimpin dirinya sendiri atau memimpin orang lain dalam berorganisasi.

Dalam hidup berorganisasi, setiap pemimpin memiliki keseimbangan dirinya dalam mengembangkan naluri berorganisasi (*Sense of Organization*) dan kecerdasan berorganisasi (*Organization Intellegence*). Kedua perangkat tersebut telah dimiliki manusia sebagai pemimpin. Namun permasalahannya apakah kedua perangkat tersebut mampu dikembangkan oleh pemimpin itu sendiri. Pengembangan kedua perangkat tersebut sangat mendesak untuk dilakukan manusia dalam memimpin suatu organisasi.

Untuk menjelaskan lebih lanjut, digambarkan sebagai berikut:

Sense of



Organization  
al

Konsep diatas menurut Bonang Al Bahri dapat dijelaskan sebagai berikut :

### 1. *Social Sense*

Manusia sebagai makhluk sosial maka dalam dirinya ketika berada dalam kehidupan berorganisasi perlu mengutamakan naluri sosialnya. Naluri sosial tersebut adalah merasakan perlunya redho dan meredhoi atas peran dirinya dan peran orang lain dalam organisasi dalam melaksanakan pekerjaannya. Karena meredhoi pekerjaan orang lain maka dalam kehidupan organisasi maka pekerjaan yang dia perankan akan selalu saling membantu dan saling kasih sayang untuk tujuan bersama. Pemimpin yang masih terikat kuat dengan pengaruh emosi negative dalam dirinya akan sulit untuk hidup dalam demensi social tersebut karena masih mempertimbangkan senang dan tidak senang. Padahal dalam kehidupan yang tersistem dengan baik, seperti contoh kehidupan organisasi, maka dimensi kehidupan social juga sangat diperlukan. Untuk itu, pemimpin dengan kecerdasan emosinya atau menggunakan energy emosi positif dan kreatif dalam dirinya untuk berkarya dalam dimensi social seperti dalam organisasi akan lebih mudah berinteraksi dengan siapa saja dalam organisasi tersebut, baik bawahan maupun atasannya yang lain.

### 2. *Obligation sense*

Sementara itu, Manusia sebagai makhluk sosial maka dalam dirinya juga harus memiliki naluri pekerjaan yang harus

dikerjakan dan bertanggung jawab atas pekerjaan yang diembannya. Manusia yang demikian ini ketika berada dalam kehidupan berorganisasi akan selalu siap menerima tugas dan bekerja pada pekerjaan apa yang harus dilakukannya untuk kebermanfaatan orang lain demi mencapai tujuan organisasi. Manusia yang memiliki naluri kewajiban bertugas ini menjalankan tugasnya sebagai integritas dirinya demi mencapai tujuan organisasi. Hanya manusia dengan kecerdasan emosi yang tinggi yang memiliki *self integrity* yang tinggi untuk siap bekerja dalam organisasi. Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi juga akan mendorong *sense of belonging* dan *sense of responsibility* dalam dirinya untuk merasakan bahwa tugas kepemimpinan dalam organisasi menjadi bagian dari integritas dirinya, dengan demikian akan mudah bagi dirinya untuk melaksanakan seluruh tugas pekerjaan yang diembannya.

### 3. *Sense of Coordination*

Manusia adalah makhluk sosial sehingga dalam dirinya juga harus memiliki naluri untuk berkoordinasi dengan orang lain dalam mencapai tujuan organisasi. Manusia yang memiliki naluri ini maka dalam bekerja selalu menjaga keseimbangan dengan ritme pekerjaan orang lain. Mereka ini akan membantu pekerjaan orang lain, tetapi tidak mengganggu pekerjaan orang lain tersebut. Mereka membantu pekerjaan lain dalam rangka koordinasi untuk mencapai tujuan organisasi bersama-sama.

Kebahagiaannya adalah ketika bersama-sama orang lain dalam organisasi tersebut mencapai tujuan bersama.

Tingkat koordinasi yang tinggi seperti tersebut diatas hanya dapat dilakukan oleh Pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi yang baik. Nalurnya akan mengatakan bahwa dirinya hanya akan berhasil dalam tugas kepemimpinan ketika dirinya memberikan kesempatan kepada orang lain untuk berkarya dan bekerja bersama-sama mencapai tujuan organisasi.

#### 4. *Teamwork Intellegence*

Manusia sebagai makhluk sosial maka dalam dirinya juga harus memiliki kecerdasan dalam bekerjasama dalam tim yang terorganisasi sehingga dinamika organisasi dapat diikutinya dengan baik. Kecerdasan *teamwork* adalah syarat mutlak agar mereka mampu bekerja dengan baik. Mereka yang memiliki kecerdasan teamwork ini akan berusaha menjadi *part of solving problem* atau bagian yang turut memecahkan masalah, bukan sebagai *part of problem* atau bagian yang menciptakan masalah itu sendiri dalam organisasi tersebut. Paradigma dirinya untuk bekerja dalam teamwork adalah menjaga bersama-sama dengan orang lain agar mencapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif.

Nilai kebersamaan dalam diri pemimpin seperti diatas hanya dapat diraih ketika pemimpin tersebut memiliki keerdasan emosi yang baik. Kecerdasan emosinya dapat mendorong dirinya untuk mampu berpikir secara efektif sebagai dasar dirinya untuk bertindak. Ketika dirinya harus bertindak dalam

bekerjasama dengan orang lain maka dirinya telah menyiapkan segala kemampuannya untuk mendukung kerja tim tersebut. Inilah pemimpin yang ideal dalam setiap organisasi.

#### 5. *Teamwork Emphaty*

Manusia yang memiliki kecerdasan dalam organisasi ini juga dituntut memiliki *emphaty* dalam bekerja secara teamwork. Mereka ini akan memiliki *sense of belonging* yang tinggi dalam organisasi sehingga bisa melihat kemudahan dan kesulitan orang lain dalam bekerja bersama-sama. Pemimpin dalam bekerja secara teamwork ini harus tahu pekerjaan yang dikerjakan orang-orang yang dipimpinnya. Perintah yang diberikannya kepada orang lain sudah diukurnya bahwa dia sendiri juga sanggup untuk mengerjakannya sendiri, sehingga mereka sanggup memerankan pekerjaan apa saja dalam organisasi. Apabila teamwork *emphaty* ini telah dimiliki pada setiap orang yang bekerja di setiap organisasi maka tujuan organisasi menjadi mudah dicapai dengan keikhlasan yang tinggi dari anggota organisasinya. Pemimpin seperti kriteria diatas inilah yang juga telah mampu menyalurkan kecerdasan emosinya untuk berkarya secara cerdas, tidak dipengaruhi oleh pikiran yang kerdil.

#### 6. *Communication Skill*

Manusia yang memiliki kecerdasan dalam organisasi ini juga dituntut memiliki kemampuan berkomunikasi secara baik dengan orang lain dalam organisasi. Kemampuan komunikasi ini tidak mudah, tapi harus dimiliki oleh setiap pemimpin dalam

organisasi. Komunikasi bukan sekedar berarti pandai bicara, namun harus pandai memberikan informasi yang berguna dan akurat ketika berinteraksi dengan orang lain dalam organisasi, sehingga dapat dipakai sebagai bahan untuk pengambilan keputusan dalam berorganisasi. Informasi sangat penting dalam berorganisasi, yang mana informasi tersebut sangat banyak diperoleh dari hasil komunikasi antar anggota organisasi. Dengan demikian kalau kemampuan komunikasi antar anggota ini telah baik, maka akan diperoleh keakuratan informasi yang sangat tinggi sehingga pimpinan organisasi dapat tepat dan *credible* dalam memutuskan pendapat yang harus diambil dalam organisasi.

Dengan memiliki keenam kemampuan diri tersebut diatas, yang tumbuh karena kemampuan kesadaran dirinya untuk mengendalikan emosi/hawa sehingga menjadikan dorongan yang positif dan kreatif pada perasaan menjadi kecerdasan emosi untuk dasar bertindak, maka pada hakekatnya akan muncul fenomena kemampuan yang bermanfaat dalam organisasi dan memudahkan untuk menganalisa kelemahan organisasi serta memudahkan mendeteksi problem yang timbul dalam pelaksanaan tugas organisasi.

Sebagai contoh kecil, misalnya Bagian Pembelian Barang ditugaskan oleh Direktur perusahaan untuk membeli bahan baku sebagai input untuk Bagian Produksi. Meskipun manusia yang mengerjakannya memiliki *social sense* yang tinggi tetapi tidak memiliki *communication skill* yang baik, maka bisa salah terima dan

berangkatnyapun mencari bahan baku tersebut dengan bersungguhtungut karena jengkel. Hal ini dapat terjadi di suatu organisasi. Contoh lain sangat banyak, yang pada dasarnya keenam perangkat tersebut dapat melahirkan kemampuan-kemampuan lain untuk kebergunaan organisasi.

## **B. Peranan Kecerdasan Emosi dalam Kepemimpinan Adaptif**

Sosok pemimpin yang akan dibentuk dari pelaksanaan diklatpim tingkat IV ini adalah sosok pemimpin perubahan yang memiliki kompetensi adaptif dalam meningkatkan kinerja pelaksanaan kegiatan di unit kerjanya. Kompetensi adaptif ini dibutuhkan terkait dengan tantangan perubahan yang perlu dihadapi dengan kemampuan adaptasi yang tinggi yang bukan hanya fokus pada penyelesaian secara teknikal. Menurut Heifets (2002), berbeda dari pemecahan taktikal yang lebih fokus pada aplikasi pada apa yang sudah diketahui saja, pemecahan adaptif membutuhkan inovasi/mempelajari sesuatu cara baru agar dapat dilakukan pemecahan yang lebih baik. Selain itu, fokus pemecahan adaptif ini bukan pada "tools" namun pada orang/stakeholder terkait. Pemecahan adaptif membutuhkan menggerakkan stakeholder untuk bekerja sama dan bekerja bersama-sama dalam mencapai tujuan perubahan tersebut. Dari uraian ini dapat dilihat bahwa fokus pemecahan adaptif adalah pada bagaimana menggerakkan stakeholder terkait yang tentunya membutuhkan suatu keterampilan dan keahlian tersendiri



untuk membina hubungan dan mempengaruhi stakeholder untuk bertindak. Dalam konteks ini, tentunya kecerdasan emosi menjadi hal yang penting bagi pemimpin perubahan tersebut, terutama dalam menggerakkan stakeholder.

Terdapat banyak bukti berdasarkan hasil kajian terkait dengan bagaimana kecerdasan emosi menjadi hal kunci dalam pengembangan organisasi. Goleman (2001) menyebutkan bahwa pemimpin yang memiliki kecerdasan emosi yang tinggi merupakan kunci dari terciptanya iklim kerja yang kondusif dalam organisasi yang menyebabkan organisasi mencapai kinerja terbaiknya. Iklim kerja yang kondusif ini dapat dilihat antara lain dari tingkat kejelasan dari komunikasi yang dilakukan antar individu dalam organisasi, kemampuan setiap orang melakukan inovasi, kepemilikan dan rasa tanggung jawab.

Selanjutnya, berdasarkan Haygroup (2000) didapat kesimpulan bahwa kecerdasan emosi memberikan porsi 85% pada unjuk kinerja tinggi pada para pemimpin puncak di berbagai organisasi. Kemampuan mempengaruhi, kemampuan mengajak orang nampaknya sangat terkait dengan tingkatan kecerdasan emosi dari seorang pemimpin. Terkait dengan hal ini, Dwigth D. Einshower menyatakan bahwa kepemimpinan tidak dapat terlepas dari kemampuan mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang menjadi visi sang pemimpin. Selain itu, Sosik dan Megerian (1999) menyatakan bahwa kepemimpinan yang efektif adalah bangunan dari kecerdasan emosi. Dalam konteks ini kepemimpinan yang efektif

tergantung dari pemahaman tentang emosi dan kemampuan terkait kecerdasan emosi.

Goleman (2001) lebih lanjut mengidentifikasi 6 (enam) gaya kepemimpinan dan bagaimana kecerdasan emosi memiliki peran dalam membentuk gaya kepemimpinan tersebut. Secara lebih detail, konsep tersebut dijelaskan sebagai berikut :

Leadership Style	EI Competencies	Impact on Climate	Objective	When Appropriate
Visionary	Self-Confidence, Empathy, Change Catalyst, Visionary Leadership	Most strongly positive	Mobilize others to follow a vision	When change requires a new vision or when a clear direction is needed
Affiliative	Empathy, Building Bonds, Conflict Management	Highly positive	Create harmony	To heal rifts in a team or to motivate during stressful times
Democratic	Teamwork and Collaboration, Communication	Highly positive	Build commitment through participation	To build buy-in or consensus or to get valuable input from employees
Coaching	Developing Others, Empathy, Emotional Self-Awareness	Highly positive	Build strengths for the future	To help an employee improve performance or develop long-term strengths
Coercive	Achievement Drive, Initiative, Emotional Self-Control	Strongly negative	Immediate compliance	In a crisis, to kick-start a turn around, or with problem employees
Pacesetting	Conscientiousness, Achievement Drive, Initiative	Highly negative	Perform tasks to a high standard	To get quick results from a highly motivated and competent team

Dari tabel di atas dapat dilihat kompetensi terkait dengan dimensi kecerdasan emosi dan gaya kepemimpinan yang dibentuk. Selain itu dijelaskan juga keterkaitan gaya kepemimpinan tersebut dengan dampaknya terhadap iklim kerja dalam organisasi dan situasi yang tepat dalam menerapkan gaya kepemimpinan tersebut. Terdapat 4 (empat) gaya kepemimpinan yang memberikan iklim bekerja yang kondusif yaitu *visionary*, *Affiliate*, *Democratic*, dan *Coaching*. Sebaliknya terdapat 2 (dua) gaya kepemimpinan yang memberikan dampak negatif terhadap iklim bekerja dalam organisasi. Namun demikian, masing-masing gaya kepemimpinan tersebut memiliki tujuan dan situasi yang cocok untuk penerapannya.

Terkait dengan pemimpin perubahan yang menciptakan suatu inovasi dan kebutuhan mencapai suatu tujuan, nampaknya yang gaya kepemimpinan yang harus digunakan adalah *visionary*. Hal ini terkait dengan kondisi dimana proyek perubahan adalah suatu hal yang inovatif dan membutuhkan suatu arah yang jelas. Kompetensi kecerdasan emosi yang dibutuhkan adalah *Self Confident*, *Emphaty*, *Change Catalyst*, *Visionary Leadership*. Namun demikian, gaya kepemimpinan yang lain dapat pula diaplikasikan tergantung dari kebutuhan organisasi.

## **BAB IV**

# **PENERAPAN KECERDASAN EMOSI DALAM KEPEMIMPINAN ADAPTIF**

### **Indikator Keberhasilan :**

Peserta mampu menerapkan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif

Pada bagian ini akan diuraikan materi tentang penerapan kecerdasan emosi dalam kepemimpinan adaptif. Fokus akan diberikan pada penerapan kompetensi kecerdasan emosi yang berjumlah 20 (duapuluh) jenis. Melalui pendalaman masing-masing jenis kompetensi ini peserta dapat dengan lebih mudah menerapkan kecerdasan emosi dalam memimpin pelaksanaan proyek perubahannya, baik selama maupun setelah pelaksanaan diklatpim tingkat IV ini.

Sebagaimana dijelaskan pada bagian II, dimana terdapat 4 (empat) dimensi dari kecerdasan emosi, yang terdiri dari :

1. Self awareness
2. Self Management
3. Social Awareness
4. Relationship Management

Masing-masing dimensi tersebut saling terkait dan terdiri dari beberapa kompetensi kecerdasan emosi. Terdapat 20 (duapuluh) total kompetensi yang menjadi indikator pencapaian kecerdasan emosi. Untuk lebih jelasnya adalah sebagai berikut :

### 1. Self Awareness

- a. Emotional Self Awareness : Kemampuan mengenali emosi diri
- b. Accurate Self assesment : Kemampuan Memahami kekuatan dan keterbatasan diri, terus belajar dan tidak anti masukan, tetap belajar untuk lebih baik, dan kemampuan memilih pihak lain yang bisa saling melengkapi
- c. Self Confident : memiliki kepercayaan diri yang baik.

### 2. Self Management

- a. Emotional Self Control : kemampuan mengontrol emosi diri
- b. Trustworthiness : kemampuan membangun kepercayaan orang lain terhadap diri
- c. Consciencetiousness : Kemampuan untuk sadar diri dan memiliki disiplin diri dalam melaksanakan tugas
- d. Adaptability : Kemampuan adaptasi yang tinggi
- e. Achievement drive : kemampuan untuk berorientasi pada perbaikan
- f. Initiative : Memiliki kemampuan untuk melakukan inisiatif

### 3. Social Awareness

- a. Empathy : Kemampuan memahami emosi orang lain

- b. Service Orientation : Kemampuan memahami kebutuhan orang lain
  - c. Organizational Awareness : Kemampuan membaca emosi organisasi
4. Relationship Management
- a. Developing others : Kemampuan mengembangkan orang lain
  - b. Influence : Kemampuan mempengaruhi orang lain
  - c. Communication : Kemampuan melakukan komunikasi (menyampaikan pesan dan mendengarkan pesan)
  - d. Conflict management : Kemampuan mengelola konflik
  - e. Visionary leadership : Kemampuan menginspirasi orang lain untuk bekerja bersama mencapai suatu visi
  - f. Catalyzing Change : Kemampuan mengenali perubahan untuk adaptasi
  - g. Building bonds : Kemampuan membangun jejaring kerja.
  - h. Teamwork and collaboration : Kemampuan bekerja sama dan bekerja bersama-sama

Masing-masing kompetensi tersebut perlu didalami dengan mengajak peserta untuk berperan aktif berbagi pengalaman dan pengetahuan. Widyaiswara dapat meneritakan suatu contoh terkait masing-masing kompetensi tersebut. Beberapa kompetensi tersebut dapat dilakukan dengan simulasi dalam bentuk games atau role play dengan suatu skenario yang dibuat.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Bahri, Bonang. 2002. *Kecerdasan Emosi*, Jakarta: ASC Press (tidak untuk diedarkan)
- Baars, Bernard J. 1996. *A Cognitive Theory of Conciousness*. New York. Cambridge University Press
- Brain Shapiro, 1998. *Kecerdasan Manusia*. Jakarta: Kanaya Press.
- Damasio, A. 1999. *The Feeling of What Hoppen: Baby, Emotion and the Making Conciousness*. London. Heineman
- Goleman, D. 1997. *The groundbreaking book that redefines what it means to be smart, Emotional Intelligence Why it can matter more than IQ. The 10th anniversary edition*. New York. Bantam Books
- Goleman, D. 2001. *Working Whit Emotional Intelligence: Kecerdasan Emosi untuk Mencapai Puncak Prestasi*. Jakarta. PT Garamedia
- Goeleman, 2000. *Kecerdasan Manusia*. Jakarta: Scholastic.
- Maliki, Personal S.2009. *Manajemen Hidup*. Yogyakarta To Success: Kertajaya.
- Solso, R. L. 2008. *Psikologi Kognitif (terjemahan)*. Jakarta. Erlangga
- Van Reusen, A. K. 1996. *The Self-Advocacy Strategy for Education and Transition Planning*. Journal Intervention in School and Clinic. Vol. 32. No.1. 49 – 54
- Zeman, A.Z. 2001. *Conciousness*. London. Yale University Press
- Gardner, Emotional H.1983. Pendidikan dini. Bandung Age: CV

Tirta. <http://news.palcomtech.com/2013/05/tes-kecerdasan-emosi/>

Goleman, D, Boyazis R, McKee A, Primal Leadership : Learning to  
Lead with Emotional Intelligence, 2002.





# **BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV**

**AGENDA MEMBANGUN TIM EFEKTIF  
KOORDINASI DAN KOLABORASI**

**M. Fatwadi**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIC INDONESIA**



**T**erpercaya  
**O**rientasi mutu  
**P**roaktif



## **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

Organisasi pemerintah di Indonesia saat ini dan ke depan menghadapi tantangan yang tidak ringan. Tantangan ini terkait dengan tuntutan adaptasi organisasi terhadap perubahan yang berasal baik dari dalam negeri (internal) maupun dari luar negeri (eksternal). Perubahan internal terutama terkait dengan makin menguatnya harapan masyarakat terhadap peningkatan kinerja pemerintah serta pelayanan publik, sedangkan perubahan eksternal terkait dengan makin dituntutnya daya saing bangsa dalam menghadapi globalisasi.

Dalam rangka beradaptasi terhadap perubahan ini tentunya dituntut kehadiran sosok pemimpin perubahan yang mampu mengelola perubahan tersebut sehingga organisasi pemerintah dapat terus beradaptasi mengikuti perkembangan perubahan yang terjadi. Sosok pemimpin perubahan tersebut adalah sosok pemimpin yang memiliki kemampuan dan kemauan adaptasi yang baik. Pemimpin dengan karakteristik ini adalah pemimpin yang memiliki kompetensi kepemimpinan adaptif yang tinggi (*adaptive leadership*).

Kepemimpinan yang adaptif (*adaptive leadership*) ini secara jelas digambarkan sebagai suatu kemampuan untuk belajar dan mencari pemecahan yang baru terhadap permasalahan yang ada (*learning new ways*) dengan mengedepankan kreatifitas dan inovasi dibandingkan dengan menerapkan apa yang sudah diketahui saja serta dapat menggerakkan para pihak terkait/stakeholder untuk mencapai perubahan yang direncanakan. Dalam konteks ini tentunya dibutuhkan beberapa kemampuan, yaitu kemampuan mengamati (observasi), kemampuan mempelajari kemungkinan-kemungkinan lain yang lebih baik untuk diterapkan (interpretasi) dan kemampuan melakukan intervensi dengan mengedepankan bekerja bersama dengan pihak terkait/stakeholder dibanding dengan hanya menggunakan “kekuasaan/authority” atau keahlian (*expertise*) dalam melakukan intervensi adaptasi terhadap perubahan tersebut.

Berkenaan dengan hal tersebut, sebagaimana diketahui bahwa Diklatpim Tk. IV ini ditujukan untuk melahirkan pemimpin perubahan yang memiliki kompetensi kepemimpinan yang adaptif yang dapat meningkatkan kinerja pelaksanaan kegiatan di unit kerjanya. Peningkatan kinerja pada unit kerjanya tersebut pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi/instansinya. Dalam membentuk sosok pemimpin eselon IV yang adaptif ini, kemampuan koordinasi dan kolaborasi merupakan hal penting untuk dipelajari dan diterapkan. Sejalan dengan tipikal pemimpin perubahan yang lebih mengutamakan bekerja bersama dengan pihak terkait/stakeholder tentunya pemahaman yang dalam dan aplikatif dari koordinasi dan kolaborasi ini menjadi hal yang sangat penting.

Sebagai PNS Esselon IV yang akan memimpin suatu lembaga/unit kerja tentunya sangat penting untuk memiliki kemampuan melakukan koodinasi dan kolaborasi. Untuk mencapai pemahaman yang baik terkait koordinasi dan kolaborasi tersebut di atas maka mata ajar Koordinasi dan Kolaborasi ini sangat diperlukan agar para pemimpin perubahan pada tingkatan eselon IV mampu memahami serta menerapkan konsep Koordinasi dan Kolaborasi dalam melakukan perubahan adaptif di organisasinya.

Jakarta, Agustus 2015

Kelompok Agenda Tim Efektif

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR .....	i
PENGANTAR PENULIS .....	iii
DAFTAR ISI .....	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Deskripsi Singkat .....	5
C. Tujuan Pembelajaran .....	5
1. Kompetensi Dasar .....	5
2. Indikator Keberhasilan .....	6
D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok.....	6
1. Materi Pokok.....	6
2. Sub-Materi pokok.....	6
BAB II KONSEP KOORDINASI .....	8
A. Pengertian Koordinasi.....	8
B. Peranan Koordinasi.....	14
C. Penerapan Koordinasi.....	19
BAB III KONSEP KOLABORASI.....	24
A. Pengertian Kolaborasi.....	24
B. Peranan Kolaborasi.....	28
C. Penerapan Kolaborasi.....	29
BAB IV KETERKAITAN KOORDINASI DAN KOLABORASI.....	38
DAFTAR PUSTAKA.....	44



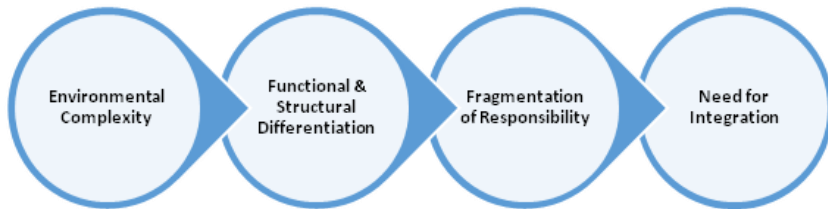


# BAB I

## PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang

Terkait dengan makin meningkatnya tuntutan pelayanan publik, organisasi publik menghadapi tantangan untuk terus dapat memberikan pelayanan yang memadai. Hal ini mengakibatkan adanya pembagian urusan dan wewenang di antara organisasi sektor publik. Pembagian urusan dan wewenang ini tentunya didasari pada kebutuhan pelayanan yang efisien dan tingkat kualitas pelayanan yang diberikan. Pembagian wewenang dan urusan ini dilakukan dalam 2 (dua) bentuk yaitu *functional fragmentation* dan *structural fragmentation*. *Functional fragmentation*/pembedaan secara fungsional mengandung arti bahwa organisasi publik dibagi pada tugas pokok dan fungsi yang berbeda agar dapat lebih efisien dan efektif dalam memberikan pelayanan publik yang makin beragam bentuk maupun intensitasnya. Selanjutnya *structural fragmentation* merujuk pada pengertian bahwa dalam rangka melakukan tugas pokok dan fungsinya tersebut di dalam organisasi dilakukan pembedaan tingkatan pengambilan keputusan dan eksekusi keputusan. Adanya fragmentasi ini di satu pihak merupakan jalan untuk memberikan pelayanan yang baik bagi publik, namun juga menimbulkan tantangan tersendiri ketika dibutuhkan suatu integrasi dalam suatu pelayanan publik. Secara grafis, keterkaitan fragmentation dan integration dalam pelayanan publik dapat dilihat pada gambar berikut :



Diadaptasi dari : R. Axelsson & S.B. Axelsson, 2006

Peningkatan peran organisasi di luar organisasi pemerintah dalam penyediaan pelayanan publik yang lebih baik, semisal organisasi swasta dan masyarakat juga menjadi salah satu perhatian besar organisasi pemerintah dalam melakukan integrasi antar organisasi (inter-organizational integration) dan integrasi dalam organisasi (intra-organizational integration). Integrasi ini dilakukan dalam bentuk koordinasi dan kolaborasi tentunya. Mengingat makin rumitnya pelayanan publik dan fenomena multi stakeholder dalam penyediaan pelayanan publik maka tentunya dibutuhkan suatu pemahaman yang mendalam mengenai bagaimana integrasi secara inter dan intra tersebut dapat dilakukan melalui apa yang disebut sebagai koordinasi dan kolaborasi. Dalam konteks ini, pemahaman koordinasi dan kolaborasi tidak hanya dipandang sempit hanya dalam

lingkup antar organisasi pemerintahan namun haruslah dipandang dalam lingkup yang lebih luas yang melibatkan organisasi lain di luar pemerintahan seperti organisasi swata dan organisasi masyarakat.

Dalam konteks ini banyak program-program pemerintah yang harus dilakukan secara berkolaborasi dan koordinasi dengan semua pelaku pembangunan. Kebutuhan menjalin koordinasi dan kolaborasi adalah kebutuhan penting dalam berorganisasi, karena jika suatu organisasi atau unit di dalam suatu organisasi hanya berdiri sendiri, perkembangan unit atau organisasi tersebut relatif sangat lambat. Di dalam kegiatan manajemen apapun baik di pemerintah maupun swasta semakin banyak komunitas dan jaringan yang diciptakan, akan semakin terbuka luas keuntungan yang bisa didapat. Kesadaran membuat kolaborasi dan melakukan koordinasi mutlak dibangun karena musuh kemajuan dari organisasi adalah kekurangan informasi. Selain itu, sadar melakukan koordinasi dan kolaborasi ini juga bertujuan untuk saling membangkitkan semangat kebersamaan ketika terjadi masalah di tengah tengah kegiatan organisasi. Peluang ini juga bisa berimplikasi menjadi lebih baik dengan mengoptimalkan pencarian akses informasi secara bersama-sama. Dalam konteks ini, tentunya pemahaman yang baik terhadap konsep koordinasi dan kolaborasi menjadi hal yang sangat penting.

Materi koordinasi dan kolaborasi ini diposisikan sebagai bagian dari materi dalam agenda tim efektif. Agenda ini memiliki peranan untuk membuat peserta diklatpim Tk. 4 ini mampu bekerja sebagai tim dan memimpin tim yang anggota tim tersebut dapat berasal dari

lingkup unit kerjanya (internal) maupun dari luar lingkup unit kerjanya (eksternal). Agenda tim efektif ini diarahkan antara lain untuk :

1. Membuat peserta lebih cerdas secara emosi sehingga dapat mengelola dan merespon emosi diri sendiri dan emosi orang lain selama dalam berinteraksi sebagai tim.
2. Membuat peserta lebih percaya diri sebagai pemimpin perubahan pada saat berhadapan dengan stakeholdernya/mitra kerjanya.
3. Memberikan kesadaran bahwa “teamwork” dan “network” menjadi hal penting untuk dibangun dalam melakukan perubahan.
4. Memberikan pengetahuan dengan stakeholder mana peserta harus bekerjasama dalam mencapai tujuan perubahan.
5. Memberikan peserta kemampuan mengelola potensi dukungan dan konflik yang terjadi dalam implementasi proyek perubahan.

Agenda Tim Efektif pada diklatpim tingkat IV terdiri dari 3 (tiga) mata diklat, yaitu Mata diklat Kecerdasan Emosi, Mata diklat Koordinasi dan Kolaborasi serta Mata diklat Membangun Tim Efektif. Masing-masing mata diklat tersebut memiliki keterkaitan secara substansi dalam membentuk peserta diklat kompetensi peserta diklat dalam memimpin dan menggerakkan tim dalam mencapai tujuan proyek perubahannya.

Secara garis besar keterkaitan antara mata diklat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mata diklat Kecerdasan Emosi diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan memanfaatkan dan mengelola emosi dalam memimpin kerjasama tim.

2. Mata diklat koordinasi dan kolaborasi diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan “bekerja sama” dan “bekerja bersama-sama” dengan stakeholder.
3. Mata diklat Membangun Tim Efektif diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan mengidentifikasi stakeholder, mengenali stakeholder, mempengaruhi stakeholder dan menggerakkan stakeholder untuk mencapai tujuan perubahan.

## **B. Deskripsi Singkat**

Bahan ajar ini membahas dan membekali peserta dengan kemampuan untuk menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatannya melalui pembelajaran konsep koordinasi dan kolaborasi, peranan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan, dan penerapan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan. Mata Diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi, dan simulasi. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan

## **C. Tujuan Pembelajaran**

### **1. Kompetensi Dasar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu melakukan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan

## 2. Indikator Keberhasilan

Kemampuan spesifik yang dapat dimiliki oleh peserta Diklat setelah menguasai bahan ajar ini adalah:

- 1) Menjelaskan konsep koordinasi dan kolaborasi;
- 2) Menjelaskan peranan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan;
- 3) Menerapkan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan

## **D. 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 koordinasi dan kolaborasi
- b. Peranan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan
- c. Penerapan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan

### 2. Sub-Materi pokok

- a. Konsep koordinasi
- b. Konsep Kolaborasi

- c. Keterkaitan antara Koordinasi dan Kolaborasi
- d. Peranan Koordinasi dan kolaborasi dalam organisasi
- e. Mengembangkan model koordinasi dan kolaborasi dalam organisasi

## **BAB II**

### **KONSEP KOORDINASI**

Untuk menjelaskan pengertian konsep Koordinasi ini, maka para peserta Diklat Kepemimpinan Aparatur Pemerintah Tingkat IV diajak berdiskusi tentang kegiatan suatu organisasi dan permasalahannya, terutama ketika organisasi telah berkembang dan mengalami kompetisi diantara organisasi yang sejenis di era komunikasi yang sangat cepat ini.

Widyaswara meminta para peserta untuk membedakan pengertian masing-masing konsep kegiatan organisasi tersebut terutama pengaruh kepemimpinan kepada perilaku berorganisasi, baik kepada pemimpin maupun anggota organisasi. Untuk ini, peserta dibagi dalam kelompok-kelompok kecil agar mereka dapat berdiskusi secara efektif dan efisien, dan kemudian merumuskan hasilnya dalam bentuk pernyataan yang bisa disampaikan.

Widyaswara kemudian mengarahkan para peserta diklat kepada pengertian dan pemahaman konsep koordinasi.

#### **A. Pengertian Koordinasi**

Koordinasi adalah salah satu fungsi manajemen yang tidak bisa terpisah dari fungsi manajemen lainnya karena fungsi koordinasi adalah fungsi yang menghubungkan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Banyak literatur mengatakan bahwa fungsi koordinasi merupakan fungsi manajemen yang paling penting. Dengan mengoptimalkan



fungsi koordinasi, organisasi akan menjadi semakin baik dan menghindari resiko yang mengancam organisasi.

Koordinasi berarti mengikat, mempersatukan, dan menyelaraskan semua aktivitas dan usaha. Dari pengertian itu dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen lainnya membutuhkan koordinasi. Secara singkat, fungsi koordinasi terkandung dalam fungsi-fungsi lainnya. Contohnya, fungsi perencanaan membutuhkan koordinasi yaitu dalam menyusun rencana, seorang pemimpin harus melakukan koordinasi dengan bawahan untuk mengumpulkan data yang valid dalam merumuskan rencana kedepan. Begitu pula dengan fungsi manajemen lainnya.

Sifat mengikat dari fungsi koordinasi membuat fungsi lainnya tidak dapat berjalan tanpa ada koordinasi, apalagi menghubungkan dengan fungsi manajemen yang lainnya. Inti dari fungsi koordinasi adalah komunikasi. Mengapa komunikasi yang menjadi inti dari fungsi koordinasi? Karena dengan komunikasi, semua orang mampu melakukan hubungan dengan orang lain, bidang pemasaran bisa berkoordinasi dengan bidang keuangan, dan bidang sumber daya manusia bisa berkoordinasi dengan pemimpin organisasi.

*Pengertian dan pentingnya koordinasi menurut para ahli:*

1. G.R Terry : Koordinasi adalah suatu usaha yang sikron dan teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat dan mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan

2. E.F.L Brech : Koordinasi adalah mengimbangi dan menggerakkan tim dengan memberikan lokasi kegiatan pekerjaan yang cocok kepada masing-masing dan menjaga agar kegiatan tersebut dilaksanakan dengan keselarasan yang semestinya di antara para anggota itu sendiri.
3. M.c Farland : Koordinasi adalah suatu proses dimana pimpinan mengembangkan pola usaha kelompok secara teratur di antara bawahannya dan menjamin kesatuan tindakan di lam mencapai tujuan bersama.
4. Dr. Awaluddin Djamin M.P.A : Koordinasi adalah suatu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu sehingga terdapat saling mengisi, membantu dan melengkapi.
5. Drs. H Malayu S.P Hasibuan: Koordinasi adalah kegiatan mengarahkan, mengintegrasikan, dan mengkoordinasikan unsur-unsur manajemen dan pekerjaan-pekerjaan para bawahan dalam mencapai tujuan organisasi.
6. Handoko : Koordinasi adalah proses pengitegrasian tujuan-tujuan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah (departemen atau bidang-bidang fungsional) suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efisien.

Dari beberapa pendapat tersebut diatas pada dasarnya Koordinasi merupakan suatu "pengaturan/penataan" beragam elemen ke dalam suatu pengoperasian yang terpadu dan harmonis. Motivasi utama dari koordinasi biasanya adalah menghindari kesenjangan dan tumpang-tindih berkaitan dengan tugas atau kerja para pihak. Para

pihak biasanya berkoordinasi dengan harapan memperoleh hasil secara efisien. Koordinasi dilakukan umumnya dengan melakukan harmonisasi tugas, peran, dan jadwal dalam lingkungan dan sistem yang sederhana.

Sementara itu, kerjasama mengacu kepada praktik antara dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama (mungkin juga termasuk cara/metodenya), kebalikan dari bekerja sendiri-sendiri dan berkompetisi. Motivasi utama dari kerjasama biasanya adalah memperoleh kemanfaatan bersama (hasil yang saling menguntungkan) melalui pembagian tugas. Seperti halnya dengan koordinasi, selain memperoleh hasil seefisien mungkin, para pihak biasanya bekerjasama dengan harapan menghemat biaya dan waktu. Kerjasama umumnya dilakukan untuk memecahkan persoalan dalam lingkungan dan sistem yang kompleks.

Menurut James D.Thompson, ada tiga macam saling ketergantungan di antara satuan-satuan organisasi, yaitu:

1. Saling ketergantungan yang menyatu (*pooled interdependent*), bila satuan-satuan organisasi tidak saling tergantung satu dengan yang lain dalam melaksanakan kegiatan harian tetapi tergantung kepada pelaksanaan kerja setiap satuan yang memuaskan untuk suatu hasil akhir.
2. Saling ketergantungan yang berurutan (*sequential interdependent*), di mana suatu satuan organisasi harus melakukan pekerjaan terlebih dahulu sebelum satuan yang lain bekerja.

3. Saling ketergantungan timbal balik (*reciporal interdependent*) merupakan hubungan memberi dan menerima antar satuan organisasi.

Organisasi dalam bentuk apapun esensinya terdiri dari sumber daya, proses manajemen dan tujuan organisasi. Seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi tersebut dimanfaatkan dalam proses manajemen secara terintegrasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Proses integrasi sumber daya maupun proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi tersebut disebut dengan proses koordinasi. Dengan demikian, koordinasi memiliki peran yang vital dalam memadukan seluruh sumber daya organisasi untuk pencapaian tujuan.

Semakin kompleks organisasi dan manajemen maka semakin kompleks juga proses koordinasi yang harus dilakukan. Bahkan, dalam konteks organisasi swasta (*private institutions*), koordinasi tidak hanya dilakukan dalam ruang lingkup satu negara tetapi juga lintas negara sebagaimana telah banyak dipraktikkan oleh perusahaan-perusahaan multi-nasional (Alleen, 2011). Dapat dibayangkan, betapa sulitnya proses manajemen sumber daya yang tersebar di berbagai negara tanpa adanya koordinasi. Tanpa koordinasi maka sumber daya yang tersebar tersebut tidak dapat dikelola secara efektif dan efisien.

Prinsip koordinasi juga harus terefleksikan dalam organisasi public/pemerintahan maupun organisasi kesewadayaan masyarakat (Alleen, 2011). Dalam organisasi publik, sumber daya yang digunakan tidak sedikit. Untuk menunjang proses manajemen pembangunan di

berbagai bidang termasuk bidang politik, ekonomi, sosial dan budaya maka sumber daya baik keuangan negara maupun sumber daya manusia tidak sedikit. Bahkan, sebagian sumber daya finansial tersebut sebagian mungkin dipenuhi melalui hutang luar negeri. Dalam kondisi tersebut, apabila sumber daya tidak dimanfaatkan secara efektif dan efisien maka akan terjadi pemborosan sumber daya.

Namun dalam praktek administrasi negara di Indonesia seringkali koordinasi dianggap sebagai barang mahal. Koordinasi mudah diucapkan tetapi sulit untuk dilaksanakan. Banyak sekali instansi yang memiliki kegiatan sejenis namun tidak terkoordinasi dengan baik. Masalah ini juga terjadi dalam hubungan antar unit dalam organisasi. Beberapa unit dalam satu organisasi memiliki kegiatan serupa tanpa bisa dikendalikan oleh pimpinan. Kondisi ini dapat semakin parah apabila tidak dikoordinasikan dari semenjak perencanaan, pelaksanaan sampai evaluasi.

Secara umum, koordinasi merupakan tali pengikat dalam organisasi dan manajemen yang menghubungkan peran para actor dalam organisasi dan manajemen untuk mencapai tujuan organisasi dan manajemen. Dengan kata lain, adanya koordinasi dapat menjamin pergerakan aktor organisasi ke arah tujuan bersama. Tanpa adanya koordinasi, semua pihak dalam organisasi dan manajemen akan bergerak sesuai dengan kepentingannya namun terlepas dari peran aktor lainnya dalam organisasi dan peran masing-masing aktor tersebut belum tentu untuk mencapai tujuan bersama.

## **B. Peranan Koordinasi**

Koordinasi berperan sangat penting dalam kegiatan organisasi, meliputi :

1. Mencegah terjadinya kekacauan, percekcohan, dan kekembaran atau kekosongan pekerjaan.
2. Agar pekerja dan pekerjaannya diselaraskan serta diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan.
3. Dapat memanfaatkan sarana dan prasarana dalam pencapaian tujuan.
4. Agar semua unsur manajemen dan pekerjaan masing-masing individu karyawan harus membantu tercapainya tujuan organisasi.
5. Agar semua tugas, kegiatan dan pekerjaan terintegrasi kepada sasaran yang diinginkan.

### *Tujuan Koordinasi*

Sedangkan tujuan dilakukannya koordinasi dalam perusahaan atau organisasi meliputi:

1. Menghindari kekacauan dan penyimpangan tugas dari sasaran
2. Mengarahkan dan menyatukan semua tindakan serta pemikiran ke arah tercapainya sasaran perusahaan
3. Menghindari kekosongan dan tumpang tindih pekerjaan
4. Menghindari keterampilan overlanding Dari sasaran perusahaan
5. Menjuruskan keterampilan spesialis ke arah sasaran perusahaan
6. Mengintegrasikan tindakan dan pemanfaatan unsur manajemen ke arah sasaran organisasi atau perusahaan

### *Masalah-masalah Pencapaian Koordinasi yang Efektif*

Dalam memerankan fungsinya, koordinasi diperlukan ketika terdapat salah satu dari empat tipe perbedaan dalam sikap dan cara kerja di antara bermacam-macam individu dan department dalam organisasi yang mempersulit tugas pengkoordinasian bagian-bagian organisasi secara efektif, yaitu:

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.

Para anggota dari departemen yang berbeda mengembangkan pandangan mereka sendiri tentang bagaimana cara mencapai kepentingan organisasi yang baik. Misalnya bagian penjualan menganggap bahwa diversifikasi produk harus lebih diutamakan daripada kualitas produk. Bagian akuntansi melihat pengendalian biaya sebagai faktor paling penting sukses organisasi.

2. Perbedaan dalam orientasi waktu.

Manajer produksi akan lebih memperhatikan masalah-masalah yang harus dipecahkan segera atau dalam periode waktu pendek. Biasanya bagian penelitian dan pengembangan lebih terlibat dengan masalah-masalah jangka panjang.

3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi.

Setiap individu dalam organisasi selalu berbeda dalam orientasi kerja, kehidupan, keluarga, danlain-lain. Apabila dalam koordinasi antara bawahan dengan atasan atau sesama satu jenjang jabatan di satu organisasi memiliki orientasi yang berbeda-beda tersebut maka sudah jelas pasti diperlukan koordinasi tersebut untuk menyatukan persepsi langkah mencapai tujuan organisasi.

4. Perbedaan formalitas struktur.

Setiap jenjang jabatan dalam unit-unit suatu organisasi dapat memiliki struktur jabatan yang berbeda tergantung keperluan tugasnya masing-masing. Namun permasalahannya ketika antar struktur harus saling berhubungan, maka diperlukan koordinasi untuk menyamakan persepsi.

### *Pendekatan-pendekatan untuk Pencapaian Koordinasi yang Efektif.*

Komunikasi adalah pendekatan yang paling efektif. Koordinasi secara langsung tergantung pada perolehan, penyebaran, pemrosesan informasi. Semakin besar ketidakpastian tugas yang dikoordinasi, semakin membutuhkan informasi. Untuk alasan itulah, koordinasi pada dasarnya merupakan tugas pemrosesan informasi.

Ada tiga pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif.

Pertama, hanya mempergunakan tehnik-tehnik manajemen dasar : hierarki manajerial, rencana dan tujuan sebagai pengarah umum kegiatan-kegiatan serta aturan-aturan dan prosedur-prosedur. Organisasi yang relatif sederhana tidak memerlukan peralatan koordinasi yang lebih dari teknik-teknik tersebut.

Kedua, menjadi diperlukan bila bermacam-macam satuan-satuan organisasi menjadi saling tergantung dan lebih luas dalam ukuran.

Ketiga, di samping peningkatan koordinasi potensial, mengurangi kebutuhan akan koordinasi. Dalam beberapa situasi adalah tidak efisien untuk mengembangkan cara.

### *Mekanisme-mekanisme Pengkoordinasian Dasar*



Mekanisme-mekanisme dasar untuk pencapaian koordinasi adalah komponen-komponen vital dalam manajemen yang secara ringkas dapat di uraikan sebagai berikut:

1. Hierarki manajerial. Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas yang jelas dapat menumbuhkan integrasi bila di rumuskan secara jelas dan tepat serta dilaksanakan dengan pengarahan yang tepat.
2. Aturan dan prosedur. Aturan-aturan dan prosedur –prosedur adalah keputusan-keputusan manajerial yang di buat untuk menangani kejadian-kejadian rutin, sehingga dapat juga menjadi peralatan yang efisien untuk koordinasi dan pengawasan rutin.
3. Rencana dan penetapan tujuan. Pengembangan rencana dan tujuan dapat di gunakan untuk pengkoordinasian melalui pengarahan seluruh satuan organisasi terhadap sasaran-sasaran yang sama.

### *Meningkatkan Koordinasi Potensial*

Koordinasi potensial dapat di tingkatkan dalam dua cara, vertical dan menyamping (horizontal):

1. Sistem informasi vertical. Sistem informasi vertical adalah peralatan melalui mana data disalurkan melewwati tingkatan-tingkatan organisasi. Komunikasi dapat terjadi di dalam atau di luar rantai perintah. Sistem informasi manajemen telah di kembangkan dalam kegiatan-kegiatan seperti pemasaran, keuangan, produksi, dan operasi-operasi internasional untuk

meningkatkan informasi yang tersedia bagi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

2. Hubungan-hubungan lateral (horizontal), melalui pemotongan rantai perintah, hubungan-hubungan lateral membiarkan informasi di pertukarkan dan keputusan dibuat pada tingkat hierarki di mana informasi yang di butuhkan ada. Ada beberapa hubungan lateral, yang dapat di perinci sebagai berikut:
  - a. Kontak langsung antara individu-individu yang dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi kerja.
  - b. Peranan penghubung, antara yang menangani komunitas antar departement sehingga mengurangi panjangnya saluran komunikasi.
  - c. Panitia dan satuan tugas. Panitia biasanya diorganisasi secara formal dengan pertemuan yang di jadwalkan teratur. Satuan tugas dibentuk bila dibutuhkan untuk masalah-masalah khusus.
  - d. Pengintegrasian peranan-peranan, yang dilakukan oleh misal manajer produk atau manajer proyek, perlu diciptakan bila suatu produk, jasa atau proyek khusus memerlukan tingkat koordinasi yang tinggi dan perhatian yang terus menerus dari seseorang.
  - e. Peranan penghubung manajerial, yang mempunyai kekuasaan menyetujui perumusan anggaran oleh satuan-satuan yang di intergrasikan dan implementasinya. Ini di perlukan bila posisi pengintegrasian yang di jelaskan pada diatas tiddak secara efektif mengkoordinasikan tugas tertentu.

### **C. Penerapan Koordinasi**

Koordinasi memerlukan beberapa persyaratan untuk diterapkan, yaitu:

1. Sense of cooperation (Perasaan untuk bekerja sama), harus dilihat dari sudut bagian per bagian bidang pekerjaan, bukan orang per orang
2. Team spirit, artinya satu sama lain pada setiap bagian harus saling menghargai kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi

#### *Ciri-ciri Koordinasi*

Sedangkan ketika diterapkan, maka koordinasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

1. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan. Oleh karena itu, koordinasi merupakan tugas pimpinan. Koordinasi sering dicampur adukkan dengan kata koperasi yang sebenarnya memiliki arti berbeda. Sekalipun demikian, pimpinan tidak mungkin mengadakan koordinasi apabila mereka tidak melakukan kerja sama. Oleh karena itu, kerja sama merupakan suatu syarat yang sangat penting dalam membantu pelaksanaan koordinasi.
2. Adanya proses, karena koordinasi adalah pekerjaan pimpinan yang bersifat berkesinambungan dan harus dikembangkan sebagai tujuan dapat tercapai dengan baik.

3. Pengaturan secara teratur usaha kelompok. Oleh karena koordinasi adalah konsep yang ditetapkan dalam kelompok, bukan terhadap usaha individu, maka sejumlah individu yang bekerja sama, dimana dengan koordinasi menghasilkan suatu usaha kelompok yang sangat penting untuk mencapai efisiensi dalam melaksanakan kegiatan organisasi. Adanya tumpang tindih, kekaburan dalam tugas-tugas pekerjaan merupakan pertanda kurang sempurnanya koordinasi
4. Konsep kesatuan tindakan. Hal ini merupakan inti dari koordinasi. Kesatuan usaha berarti harus mengatur sedemikian rupa usaha-usaha tiap kegiatan individu sehingga terdapat adanya keserasian dalam mencapai hasil
5. Tujuan koordinasi adalah tujuan bersama, kesatuan dari usaha meminta suatu pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan sebagai dimana mereka bekerja.

#### *Tipe-tipe koordinasi*

Dalam penerapannya koordinasi memiliki 2 type, yaitu:

1. Koordinasi vertikal adalah kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawab. Koordinasi vertical secara relative mudah dilakukan atasan dapat memberi sanksi aparat yang sulit diatur.
2. Koordinasi horizontal adalah mengkoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan

terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparatus) yang setingkat.

### *Sifat – sifat Koordinasi*

Dalam penerapannya, koordinasi memiliki sifat-sifat:

1. Koordinasi bersifat dinamis, bukan statis
2. Koordinasi menekankan pandangan menyeluruh oleh seorang koordinasi (manager) dalam rangka mencapai sasaran
3. Koordinasi hanya meninjau suatu pekerjaan secara keseluruhan

### *Cara Mengadakan Koordinasi*

Sedangkan tahapan pelaksanaan koordinasi dilakukan cara sebagai berikut:

1. Memberi keterangan langsung
2. Mengusahakan agar pengetahuan dan penerimaan tujuan yang akan dicapai oleh anggota tidak menurut masing-masing individu anggota dengan tujuan sendiri-sendiri. Tujuan itu adalah tujuan bersama
3. Mendorong para anggota untuk bertukar pikiran, mengemukakan ide, saran-saran, dsb
4. Mendorong para anggota untuk berpartisipasi dalam tingkat perumusan dan penciptaan sasaran
5. Membina human relations yang baik antara sesama karyawan
6. Manager harus sering melakukan komunikasi informal dengan para bawahan

### *Hubungan koordinasi dengan fungsi-fungsi manajemen*

### 1. Perencanaan dan koordinasi

Perencanaan. Akan mempengaruhi koordinasi, maksudnya semakin baik dan terincinya rencana maka akan semakin mudah melakukan koordinasi. Jika perencanaan disusun dengan baik dan hubungan rencana jangka panjang dan rencana jangka pendek terintegrasi dengan baik serta harmonis maka penerapan koordinasi akan lebih mudah

### 2. Pengorganisasian dan koordinasi

Pengorganisasian berhalangan dengan koordinasi. Jika organisasi baik maka pelaksanaan koordinasi akan lebih mudah

### 3. Pengarahan dan koordinasi

Pengarahan mempengaruhi koordinasi, artinya dengan menggunakan bermacam-macam variasi dalam intensitas directing force akan membantu menciptakan koordinasi

### 4. Pengisian jabatan dan koordinasi

Penempatan karyawan membantu koordinasi. Jika setiap pejabat sudah ditempatkan sesuai dengan keahliannya maka koordinasi akan lebih mudah

### 5. Pengendalian dan koordinasi

Pengendalian berhubungan langsung dengan koordinasi. Penilaian yang terus menerus atas kemajuan perusahaan akan membantu menyelaraskan usaha-usaha sehingga tujuan yang ditentukannya semula dihasilkan, diperoleh dan tercapai dengan baik. Dengan demikian, tindakan-tindakan perbaikan yang terjadi, karena control membantu dalam mendapatkan koordinasi yang dibutuhkan.

*Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Koordinasi*

1. Kesamaan fungsi-fungsi
2. Kedekatan geografis
3. Tingkat pengawasan langsung yang dibutuhkan
4. Tingkat koordinasi pengawasan yang dibutuhkan
5. Bantuan organisasi yang tersedia bagi pengawas

## BAB III

### KONSEP KOLABORASI

#### A. Pengertian Kolaborasi

Istilah kolaborasi biasanya digunakan untuk menjelaskan praktik dua pihak atau lebih untuk mencapai tujuan bersama dan melibatkan proses kerja masing-masing maupun kerja bersama dalam mencapai tujuan bersama tersebut.

Motivasi utamanya biasanya adalah memperoleh hasil-hasil kolektif yang tidak mungkin dicapai jika masing-masing pihak bekerja sendiri-sendiri. Selain seperti dalam kerjasama, para pihak berkolaborasi biasanya dengan harapan mendapatkan hasil-hasil yang inovatif, terobosan, dan/atau istimewa/luar biasa, serta prestasi kolektif yang memuaskan. Kolaborasi biasanya dilakukan agar memungkinkan muncul/berkembangnya saling pengertian dan realisasi visi bersama dalam lingkungan dan sistem yang kompleks.

*Pengertian dan pentingnya kolaborasi menurut para ahli:*

1. Jonathan (2004) mendefinisikan kolaborasi sebagai proses interaksi di antara beberapa orang yang berkesinambungan.
2. Menurut Kamus Heritage Amerika (2000), kolaborasi adalah bekerja bersama khususnya dalam usaha penggabungan pemikiran.
3. Gray (1989) menggambarkan bahwa kolaborasi sebagai suatu proses berpikir dimana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi



dari perbedaan tersebut dan keterbatasan pandangan mereka terhadap apa yang dapat dilakukan.

4. Kolaborasi merupakan proses kompleks yang membutuhkan *sharing* pengetahuan yang direncanakan yang disengaja, dan menjadi tanggung jawab (Lindeke dan Sieckert, 2005).
5. Shortridge, et. Al., (1986) mendefinisikan kolaborasi terutama di bidang kesehatan sebagai hubungan timbal balik dimana (pemberi pelayanan) memegang tanggung jawab paling besar untuk perawatan pasien dalam kerangka kerja bidang respektif mereka. Praktik kolaboratif menekankan tanggung jawab bersama dalam manajemen perawatan pasien dengan proses pembuatan keputusan bilateral yang didasarkan pada masing-masing pendidikan dan kemampuan praktisi.

Dari pengertian ahli tersebut pada dasarnya kolaborasi adalah bentuk kerjasama, interaksi, kompromi beberapa elemen yang terkait baik individu, lembaga dan atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang menerima akibat dan manfaat. Nilai-nilai yang mendasari sebuah kolaborasi adalah tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, kasih sayang serta berbasis masyarakat. Konsep kolaborasi didefinisikan juga digunakan untuk menggambarkan suatu hubungan kerja sama yang dilakukan pihak tertentu. Sekian banyak pengertian dikemukakan dengan sudut pandang beragam namun didasari prinsip yang sama yaitu mengenai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab. Namun demikian kolaborasi sulit didefinisikan untuk

menggambarkan apa yang sebenarnya yang menjadi esensi dari kegiatan ini.

Berdasarkan kamus Heritage Amerika (2000), kolaborasi adalah bekerja bersama khususnya dalam usaha menggabungkan pemikiran. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Gray (1989) menggambarkan bahwa kolaborasi sebagai suatu proses berfikir dimana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi dari perbedaan tersebut dan keterbatasan pandangan mereka terhadap apa yang dapat dilakukan. Kolaborasi juga dimaknai sebagai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab dimana pihak-pihak yang berkolaborasi memiliki tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, kasih sayang serta berbasis masyarakat.

Pada sektor publik misalnya, kolaborasi dipahami sebagai kebersamaan, kerja sama, berbagi tugas, kesetaraan, dan tanggung jawab antara beberapa entitas yang aktivitasnya berhubungan dengan usaha untuk menghasilkan barang dan pelayanan publik dalam rangka memenuhi kebutuhan dan hak publik dimana pihak-pihak yang berkolaborasi memiliki tujuan yang sama, kesamaan persepsi, kemauan untuk berproses, saling memberikan manfaat, kejujuran, serta berbasis masyarakat. Pihak-pihak entitas yang berkolaborasi bisa dari *government*, *civil society*, dan *private sector*. Tujuan utama dalam kolaborasi sektor publik diperuntukkan pada peningkatan pelayanan pada masyarakat.

Juga kolaborasi dalam bentuk kemitraan di bidang teknologi misalnya, dapat berupa hubungan umum antara dua pihak atau lebih, yang dapat bersifat koordinatif, bentuk kerjasama tertentu ataupun kolaborasi yang lebih khusus/spesifik di bidang teknologi. Walaupun begitu, dalam beberapa literatur, istilah kemitraan sering dipertukarkan dengan kerjasama dan/atau kolaborasi, atau bahkan sebatas koordinasi. Konteks kemitraan teknologi itu sendiri, terutama dari perspektif kebijakan, yang menjelaskan maksud hubungan antara para pihak dalam suatu praktik kemitraan iptek tertentu.

Dari berbagai definisi yang dikemukakan para ahli, dapat disimpulkan bahwa kolaborasi adalah suatu proses interaksi yang kompleks dan beragam, yang melibatkan beberapa orang untuk bekerja sama dengan menggabungkan pemikiran secara berkesinambungan dalam menyikapi suatu hal dimana setiap pihak yang terlibat saling ketergantungan di dalamnya. Apapun bentuk dan tempatnya, kolaborasi meliputi suatu pertukaran pandangan atau ide yang memberikan perspektif kepada seluruh kolaborator.

Menurut Carpenter (1990), kolaborasi mempunyai 8 karakteristik, yaitu:

1. Partisipasi tidak dibatasi dan tidak hirarkis.
2. Partisipan bertanggung jawab dalam memastikan pencapaian kesuksesan.
3. Adanya tujuan yang masuk akal.
4. Ada pendefinisian masalah.
5. Partisipan saling mendidik atau mengajar satu sama lain.
6. Adanya identifikasi dan pengujian terhadap berbagai pilihan.

7. Implementasi solusi dibagi kepada beberapa partisipan yang terlibat.
8. Partisipan selalu mengetahui perkembangan situasi.

## **B. Peranan Kolaborasi**

### *Manfaat kolaborasi*

1. Memberikan pelayanan atau usaha yang berkualitas dengan menggabungkan keahlian unik profesional.
2. Memaksimalkan produktivitas serta efektivitas dan efisiensi sumber daya.
3. Meningkatkan profesionalisme, loyalitas, dan kepuasan kerja.
4. Meningkatkan kohesivitas antar pelaku yang terlibat didalamnya
5. Memberikan kejelasan peran dalam berinteraksi antar pelaku yang terlibat di dalamnya

### *Struktur Elemen-elemen kolaborasi*

Praktik kolaborasi mengganti pendekatan pengelompokan hirarkis dengan pendekatan yang mendorong interaksi antara sesama anggota. Model hirarkis menekankan komunikasi satu arah, terdapat tokoh yang dominan. Model praktik kolaboratif menekankan komunikasi dua arah, tetapi tetap menempatkan salah satu tokoh pada posisi utama. Model melingkar menekankan kontinuitas, kondisi timbal balik satu dengan yang lain dan tak ada satu anggota stakeholder yang melakukan kolaborasi mendominasi terus menerus.

### *Tujuan kolaborasi*

Secara singkat kolaborasi bertujuan untuk:

1. memecahkan masalah;
2. menciptakan sesuatu;
3. menemukan sesuatu di dalam sejumlah hambatan.

Sedangkan hambatan dalam berkolaborasi, diketahui karena::

1. keahlian;
2. waktu;
3. biaya;
4. kompetisi;
5. kearifan konvensional

*Mengapa diperlukan Kolaborasi ?*

1. Membangun pemahaman melalui sharing gagasan, informasi, antara berbagai pihak, memberikan mekanisme penyelesaian suatu ketidakpastian
2. Membangun mekanisme pengambilan keputusan yang efektif melalui proses yang fokus pada masalah bersama, dan membangun dukungan
3. Menghasilkan alat kerja yang efektif melalui koordinasi lintas batas, manajemen bersama, dan mobilisasi perluasan gagasan
4. Mengembangkan kapasitas bersama multi pihak untuk menghadapi tantangan dimasa depan

### **C. Penerapan Kolaborasi**

*Apa itu manajemen Kolaborasi ?*

1. Manajemen = Pengelolaan
2. Kolaborasi = bersama-sama menuangkan gagasan, ide pemikiran, masalah, dalam suatu program

3. Pembagian kewenangan politis, pendanaan, dan administrasi antar para pihak yang mewakili berbagai lapisan kelembagaan para pihak yang mewakili berbagai lapisan kelembagaan pemerintah, masyarakat sipil dan sektor swasta. Sebuah sistem yang merupakan perpaduan berbagai aspek desentralisasi, dekonsentrasi dan demokratisasi untuk secara efektif mencapai keseimbangan antara hak dan tanggung jawab dalam pengelolaan sumberdaya alam

#### *Tujuan Manajemen Kolaborasi*

1. Menyediakan instrumen untuk mengenali stakeholder
2. Meningkatkan kerjasama antar stakeholder
3. Menciptakan mekanisme pemberdayaan masyarakat
4. Menciptakan mekanisme pemberdayaan masyarakat
5. Menciptakan mekanisme pembelajaran yang dialogis
6. Memperbaiki tindakan perlindungan sumberdaya hutan
7. Menyediakan sistem manajemen yang terbuka dan selalu melakukan improvement”

#### *Kendala Kolaborasi (Gray 1989)*

1. Komitmen yang bertentangan dengan kolaborasi
2. Sejarah permusuhan yang dilandasi perbedaan ideologi dalam waktu lama
3. Kondisi dimana kebijakan tidak memperhatikan alokasi SD
4. Perbedaan persepsi atas resiko
5. Kerumitan bersifat teknis
6. Budaya kelembagaan dan politik/no legitimasi

7. Unilateral action (satu pihak memiliki power melakukan aksi sepihak)

*Faktor sukses kolaborasi (Yaffe 2000)*

1. Common ground (pandangan yang sama)
2. Kesempatan baru berinteraksi
3. Pelembagaan bersama dalam interaksi yang intens
4. Pelembagaan bersama dalam interaksi yang intens
5. Mengatasi masalah dengan cara-cara baru dan berbeda
6. Peka terhadap tanggung jawab dan komitmen (them=us)
7. Kemitraan inti = individu2 bukan lembaga
8. Energik, penuh pengabdian , proaktif, berani, inovatif
9. Mendapatkan dan menghargai bantuan pihak lain

*Elemen penting pada tahapan kolaborasi*

1. Inisiasi dan motivasi
2. Media komunikasi/informasi
3. Analisis bersama situasi
4. Negosiasi dan kesepakatan Stakeholder
5. Membangun kapasitas perubahan
6. Kemitraan dan analisis pelaksanaan
7. Membuat dan memelihara proses
8. Membuat dan mendorong mekanisme kelola konflik

*Tahapan I membangun kolaborasi*

1. Menetapkan masalah
2. Mendefinisikan bersama

3. Membangun komitmen bermitra
4. Menemukaenali stakeholder
5. Memperjelas legitimasi stakeholder
6. Mengenal ciri pelaksana setiap pertemuan
7. Menemukaenali sumberdaya

### *Tahap Ke II Menetapkan arah*

1. Menetapkan aturan main
2. Menyusun agenda
3. Penggorganisasian sub kelompok
4. Penggorganisasian sub kelompok
5. Penyelidikan informasi bersama
6. Mengeksplorasi Pilihan Mencapai kesepakatan dan menutup

### *Tahap III Pelaksanaan*

1. Menangani konstituen
2. Membangun dukungan eksternal
3. Strukturisasi
4. Monitoring kesepakatan dan jaminan pengaduan

### *Prinsip Kolaborasi dalam konflik*

Dalam salah satu penerapannya, kolaborasi diperlukan apabila terjadi suatu konflik dalam organisasi atau antar organisasi. Untuk itu diperlukan prinsip kolaborasi dalam mengatasi konflik sebagai berikut:

1. Melibatkan para pihak yang relevan
2. Membangun konsensus secara bertahap
3. Merancang peta proses



4. Merancang proses fasilitasi
5. Mengendalikan memori kelompok

#### *Ciri – ciri Penanganan konflik*

Dari cara-cara penanganan konflik yang terjadi dalam organisasi maupun antar organisasi, maka terdapat ciri-ciri penanganan konflik apabila dilakukan dengan konfrontasi, yaitu:

1. Posisi selalu sebagai musuh
2. Intervensi pihak ke 3
3. Mencari fakta mendukung posisi
4. Polarisasi pihak dan isu
5. Keterbatasan kontak
6. Argumentasi kemenangan
7. Curiga dan emosi tinggi
8. Keputusan di tangan hakim
9. Keputusan tidak memuaskan stakeholder
10. Meningkatkan kesengsaraan, ketidakpercayaan jangka panjang
11. Tidak ada penyelesaian isu<sup>2</sup>

Sedangkan apabila penanganan konflik yang terjadi dalam organisasi maupun antar organisasi dengan melakukan kolaborasi maka terdapat ciri-ciri sebagai berikut:

1. Para pihak berposisi sebagai penyelesaian problem bersama
2. Isu-isu diidentifikasi sebelum mengkristal
3. Tawar-menawar berbasis kepentingan
4. Penyelidikan bersama menentukan fakta
5. Penyelidikan untuk pokok-pokok yang mendasari kepentingan

6. Diskusi dan tatap muka antar pihak yang berselisih
7. Mempersempit pilihan secara cepat
8. Mengupayakan pilihan-pilihan yang dapat dilaksanakan
9. Hasil-hasil penyelesaian melalui integrasi kepentingan
10. Memperluas bidang pilihan
11. Keputusan oleh para pihak
12. Rasa hormat dan penetapan alasan
13. Memuaskan semua pihak, kepercayaan dan hubungan positif

#### *Kolaborasi manajemen dalam kelola sosial*

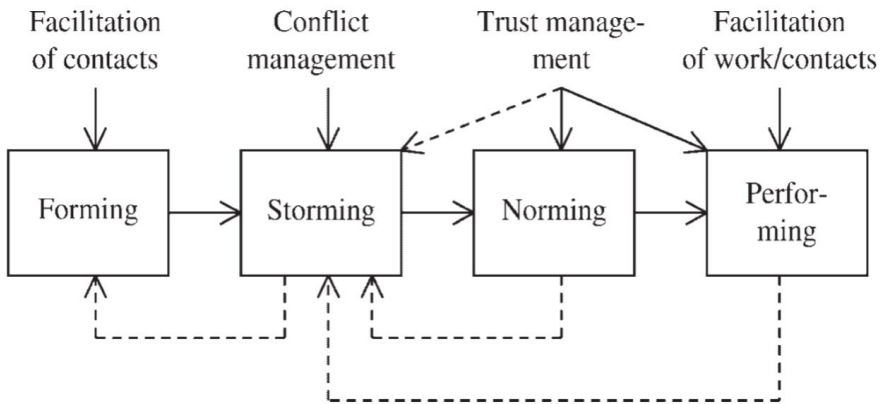
1. Menyadari pentingnya peranan para pihak untuk mencapai tujuan kelola sosial
2. Mengenali potensi para pihak dalam mengembangkan program
3. Membangun konsensus bersama untuk kerjasama yang saling
4. Membangun konsensus bersama untuk kerjasama yang saling menguntungkan
5. Membangun kesepakatan, Berbagi informasi dan berbagi peran
6. Membangun rencana kelola sosial partisipatif
7. Pro aktif dalam menginisiasi pertemuan
8. Menjadi reminder dalam pelaksanaan program dan evaluasi

#### *Prinsip kolaborasi*

1. Transparan dan saling menghormati
2. Pembagian peran yang bertanggung jawab
3. Hubungan kerja yang efektif
4. Membangun kearifan local
5. Menghormati perbedaan dan keragaman

- 6. Kontinyu dan adaptif
- 7. Skala lebih luas

Dalam mengelola kolaborasi, dibutuhkan suatu keahlian dan keterampilan tersendiri. Keterampilan dan keahlian tersebut berbeda berdasarkan pada tahapan pembentukan kolaborasi tersebut. R. Axelson dan S.B Axelson menguraikan sebagaimana gambar berikut :



Pada tahapan forming, tugas utama dari pemimpin kolaborasi adalah memfasilitasi hubungan (facilitation contact) antar para pihak yang masuk menjadi anggota tim kolaborasi. Hal ini penting untuk menghilangkan kekakuan dan meningkatkan kesaling pengertian di antara para pihak terkait. Kemampuan ini membutuhkan keahlian dan keterampilan berkomunikasi dan memfasilitasi komunikasi antar pihak.

Pada tahapan storming, tugas utama dri pemimpin kolaborasi adalah mengelola konflik yang mungkin terjadi. Hal ini sangat terkait dengan kemungkinan terjadinya konflik pada tahap ini. Tahap storming ini diwarnai dengan penentuan kepentingan bersama, tujuan bersama dan nilai-nilai bersama. Diskusi dan negosiasi akan sangat mewarnai

tahapan ini. Oleh karena itu, kemampuan dalam mengelola konflik serta mengelola kepercayaan dari pihak yang berkolaborasi menjadi sangat dibutuhkan. Jika ditemukan masalah dalam tahapan ini, maka proses dapat mundur ke tahapan forming, dimana pada tahapan ini kembali dilakukan penentuan anggota-anggota yang masuk dan keluar dari kolaborasi terkait dengan penentuan "*common goals* (tujuan bersama) dan *coordinative actions*" (*aksi-aksi koordinasi*).

Pada tahapan norming, semua tujuan bersama dan berbagi peran (*coordinative action*) telah ditetapkan. Pada tahap ini hal yang terpenting yang harus dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah mempertahankan saling kepercayaan antara pihak-pihak terkait sehingga semua pihak dapat melakukan pekerjaan masing-masing dalam rangka mencapai tujuan bersama. Jika ditemukan kendala dalam tahapan ini, maka proses kembali ke tahapan storming, pada tahapan ini kembali didefinisikan tujuan bersama, dan nilai bersama serta konsep berbagi peran (*coordinative action*) di antara anggota kolaborasi.

Pada tahapan performing, hal yang terpenting untuk dilakukan oleh pemimpin kolaborasi adalah memberikan dukungan (*facilitation of work*) untuk semua anggota kolaborasi melakukan tugasnya dengan sebaik-baiknya. Selain itu, pada tahapan ini juga pemimpin kolaborasi terus mempertahankan saling kepercayaan antara anggota tim serta melakukan monitoring dan evaluasi pelaksanaan kolaborasi. Selain itu, memfasilitasi komunikasi (*facilitation of contact*) juga harus dilakukan dalam tahapan ini. Jika ditemukan masalah pada tahapan ini, maka proses dapat mundur kembali ke tahapan storming untuk menentukan

kembali tujuan bersama, nilai bersama serta konsep berbagi peran (coordinative action) antara para pihak.

## **BAB IV**

### **KETERKAITAN KOORDINASI DAN KOLABORASI**

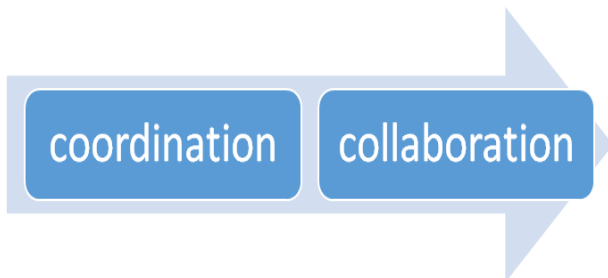
Berdasar pada apa yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, pada bagian ini akan dibahas mengenai bagaimana konsep koordinasi dan kolaborasi ini pada dasarnya saling terkait dan memiliki fungsi yang berbeda dalam penerapannya.

Koordinasi merupakan bagian dari fungsi manajemen suatu kegiatan agar tujuan kegiatan tersebut dapat tercapai dengan pengaturan pada waktu, pembagian peran dan urutan pelaksanaan dari berbagai pihak yang memiliki fungsi yang berbeda. Pengaturan ini dilakukan untuk mencapai efisiensi yang tinggi serta tercapainya tujuan proyek pada masing-masing organisasi.

Di lain pihak, kolaborasi merupakan kerjasama antar beberapa pihak yang mana setiap pihak memberikan sumberdayanya yang dapat berupa pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku serta sumberdaya fisik lainnya. Kolaborasi ditempatkan dalam konteks pencapaian tujuan bersama (common goals). Tidak dapat dipungkiri bahwa dalam kolaborasi ini terdapat koordinasi yang sebagaimana diuraikan di atas sebagai bagian dari fungsi-fungsi manajemen. Koordinasi dalam kolaborasi ini ditujukan dalam rangka menghindari tumpang tindih dan ketidakteraturan peran antar pihak-pihak yang melakukan kolaborasi. Dalam konteks ini, aksi-aksi koordinasi (coordinative action) tentunya selalu ada dalam pelaksanaan suatu kolaborasi yang melibatkan dua pihak atau lebih.

Dalam kolaborasi ini terdapat hal penting yang perlu dibangun diantara para pihak, yaitu: perlunya mendefinisikan secara bersama tujuan bersama (common goals), setelah tujuan bersama berhasil didefinisikan maka hal yang penting berikutnya adalah memastikan setiap pihak-pihak yang berkolaborasi mengubah sikap dan perilakunya sesuai dengan kesepakatan bersama mencapai tujuan bersama. Kegagalan kolaborasi biasaya terjadi pada tataran ini, yaitu tidak disepakatinya atau tidak dimengertinya tujuan bersama oleh semua pihak yang berkolaborasi dan tidak berubahnya sikap dan perilaku para pihak terkait dengan pencapaian tujuan bersama tersebut kendati tujuan bersama tersebut telah saling disepakati dan dipahami.

Keterkaitan koordinasi dan kolaborasi ini digambarkan sebagai bentuk kerjasama dari tingkatan intensitas rendah ke dalam tingkatan intensitas tinggi. Dalam bentuk ilustrasi digambarkan sebagai berikut :



Sumber : Winer M, Ray K, Collaboration Handbook : Creating, Sustaining & Enjoying the Journey. Amherst H. Wilder Foundation, 1994.

Arah panah menggambarkan arah meningkatnya intensitas tersebut. Dari intensitas rendah ke intensitas tinggi. Intensitas ini terkait dengan faktor resiko yang dibagi, waktu yang dibutuhkan, sumberdaya yang dibagi, kesempatan untuk memberikan pengaruh dan kekuatan komitmen. Dalam konteks ini, kolaborasi dipersepsikan sebagai suatu bentuk kerjasama yang memiliki intensitas lebih tinggi dibanding koordinasi dalam hal resiko yang dibagi, waktu yang dibutuhkan, besaran sumber daya yang dibagi, kesempatan memberikan pengaruh dan kekuatan komitmen. Selain itu, dapat pula diartikan bahwa tidak semua koordinasi merupakan kolaborasi namun setiap kolaborasi tentunya terdapat pula koordinasi di dalamnya.

Beberapa ciri koordinasi antara lain adalah sebagai berikut :

1. Hubungan formal: dalam melakukan koordinasi tentunya dibutuhkan suatu hubungan yang formal antar pihak-pihak yang melakukan koordinasi.
2. Kesaling pengertian misi : dalam melakukan suatu koordinasi masing-masing pihak harus memiliki kesaling pengertian akan tujuan masing-masing pihak. Kendati tujuan tersebut tidak sama antar para pihak, koordinasi tetap mengharuskan setiap pihak mengerti apa yang akan dicapai dan dapat dilakukan oleh pihak lain. Koordinasi yang dilakukan dalam sebuah kolaborasi tentunya menuntut pula kesaling pengertian tentang apa yang dapat dilakukan oleh masing-masing pihak sehingga tercipta keharmonisan dalam langkah pencapaian tujuan bersama.



3. Interaksi didasarkan pada rencana pembagian peran: dalam melakukan koordinasi dilakukan pembagian peran antar organisasi/unit organisasi yang mengikat.
4. Jalur komunikasi dibangun : Jalur komunikasi dibangun antar para pihak yang berkoordinasi.
5. Kewenangan tetap pada masing-masing pihak : Dalam koordinasi, masing-masing pihak masih memiliki kewenangan masing-masing, tidak terjadi peleburan kewenangan seperti pada kolaborasi.
6. Sumberdaya tersedia untuk semua pihak : Sumberdaya yang dibutuhkan oleh para pihak yang berkoordinasi tersedia untuk semua.
7. Saling mengakui peran masing-masing : Jika koordinasi selesai, maka masing-masing pihak saling mengakui keberhasilan koordinasi sebagai penghargaan.

Selanjutnya beberapa ciri kolaborasi antara lain adalah sebagai berikut :

1. Struktur baru dengan komitmen penuh untuk mencapai tujuan bersama : Dalam melakukan kolaborasi biasanya ditandai dengan terbentuknya suatu struktur baru yang memiliki komitmen untuk mencapai tujuan bersama (common purpose)
2. Perencanaan komunikasi yang menyeluruh pada semua tingkatan dan pengembangan jalur komunikasi: Dalam melakukan suatu kolaborasi dibutuhkan komunikasi yang menyeluruh dari masing-masing yang berkolaborasi. Jika dibandingkan dengan koordinasi,

pada kolaborasi jalur komunikasi dibangun menyeluruh dan terkait dengan semua level sedangkan pada koordinasi tidak memerlukan pembangunan jalur komunikasi yang menyeluruh dan melibatkan semua level.

3. Kewenangan berada di Struktur Hasil Kolaborasi : Dalam kolaborasi, struktur baru yang dibangun memiliki kewenangan. Kewenangan penuh ada pada struktur yang baru buka lagi pada masing-masing pihak yang berkolaborasi. Jika dibandingkan dengan koordinasi, kewenangan masih berada pada masing-masing pihak.
4. Para Pihak terkait mempertaruhkan sumberdaya dan reputasinya : Dalam kolaborasi terdapat resiko yang jauh lebih besar. Setiap pihak-pihak yang berkolaborasi menanggung resiko kegagalan yang lebih besar mengingat dalam kolaborasi adanya saling berbagi sumberdaya dan reputasi. Keberhasil kolaborasi ini akan menentukan reputasi masing-masing pihak.
5. Berbagi hasil Kolaborasi: Dalam kolaborasi, hasil akhir kolaborasi dibagi bersama diantara para pihak. Berbeda dengan koordinasi, dimana hasil akhir tidak dibagi di antara para pihak, namun hanya saling mengakui saja bahwa hasil akhir tersebut dicapai melalui koordinasi antar para pihak.

## DAFTAR PUSTAKA

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

Siegler, EL., and Whitney, F.W. (1999). *Nurse-Physician Collaboration: Care of Adults and The Elderly.* (Terj. Indraty). Jakarta: EGC.

Stanhope, M., and Lancaster, J. (2000). *Community & Public Health Nursing.* St. Louis: Mosby.

Winer M, Ray K, Collaboration Handbook : Creating, Sustaining & Enjoying the Journey. Amherst H. Wilder Foundation, 1994.

Axelsson, R and Axelsson, S.B., *Integration and collaboration in public health—a conceptual framework., International Journal of Health Planning and Management*, 2006; 21: 75–88.

<http://www.google.com/search?q=A+Pengertian+Koordinasi&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a&channel=fflb>.

[http://billygeorge.multiply.com/journal/item/10?&show\\_interstitial=1&u=%2Fjournal%2Fitem](http://billygeorge.multiply.com/journal/item/10?&show_interstitial=1&u=%2Fjournal%2Fitem)

<http://misniawati.blogspot.com/2011/12/koordinasi-dalam-manajamen.html>

<http://isnatunnisa.wordpress.com/2012/11...>

<http://www.membuatblog.web.id/2010/08/pe...>

<http://iptaana.wordpress.com/2012/09/28/...>

<http://ikhtisar.com/sinergi-sebagai-bent...>

<http://ruslanramadhan.wordpress.com/2012...>

<http://blog.umy.ac.id/evyyanakurniyandar...>

<http://arindra-arindra.blogspot.com/2010...>

<http://sumberbelajarsmkn10.wordpress.com...>

<http://fannyamalinaa.blogspot.com/>



# **BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV**

**AGENDA MEMBANGUN TIM EFEKTIF  
MEMBANGUN TIM EFEKTIF**

**M. Fatwadi**



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



**T**erpercaya  
**O**rientasi mutu  
**P**roaktif



## **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

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b> .....	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat .....	5
C. Tujuan Pembelajaran .....	5
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	6
<b>BAB II      TIM EFEKTIF</b> .....	<b>7</b>
<b>BAB III     IDENTIFIKASI STAKEHOLDER</b> .....	<b>7</b>
A. Pengertian Stakeholder.....	12
B. Jenis-jenis Stakeholder .....	13
C. Hubungan Antar Stakeholder .....	16
<b>BAB IV     ANALISIS STAKEHOLDER</b> .....	<b>18</b>
A. Pemetaan Dukungan Stakeholder .....	19
B. Pemetaan Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder.....	20
C. Pemetaan Nilai Stakeholder .....	26
<b>BAB V      MEMPENGARUHI STAKEHOLDER</b> .....	<b>28</b>
A. Strategi Mempengaruhi.....	30
B. Strategi Berkomunikasi.....	32
<b>BAB V      PRAKTEK MEMBANGUN TIM EFEKTIF</b> .....	<b>41</b>
A. Bagaimana menggunakan Net Map Dalam Latihan?.....	42
B. Memahami Aturan Dasar Net Map .....	47
<b>DAFTAR     PUSTAKA</b> .....	<b>51</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Terminologi Tim dalam mata diklat ini lebih merujuk kepada konsep *coalition building* atau stakeholder engagement, yaitu suatu konsep tentang bagaimana membangun koalisi/engagement dengan seluruh stakeholders yang terkait (baik internal maupun eksternal). Keberhasilan membangun koalisi/engagement dengan seluruh stakeholders baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi akan memberikan semacam dukungan penuh dalam mencapai target organisasi. Membangun Tim tidak hanya memerlukan kemampuan teknis namun juga seni bagaimana memahami kepentingan stakeholder, cara berkomunikasi, dan cara mempengaruhinya. Perpaduan kemampuan teknis dan seni mengelola stakeholders akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam memberikan manfaat lebih (added-value) kepada masyarakat melalui berbagai kebijakan, program dan kegiatan yang dialamatkan kepada masyarakat.

### **A. LATAR BELAKANG**

Sebuah organisasi publik bekerja tidak dalam kondisi vakum dan situasi yang sempurna, sehingga di dalam menjalankan

tugas fungsinya tidak hanya bersinggungan dengan satu pokok kepentingan tertentu namun selalu diwarnai dan bersinggungan dengan berbagai kepentingan publik/urusan lainnya. Berbagai kepentingan publik dan urusan di luar tugas dan fungsinya inilah 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. Dalam upaya perubahan inilah diperlukan kemampuan pemimpin birokrasi untuk memastikan dan mengajak seluruh stakeholder terkait untuk mendukung secara penuh dengan kapasitas masing-masing.

Posisi stakeholder dalam konteks melakukan perubahan adaptif sangat penting. Perubahan adaptif tidak dapat dilakukan tanpa melibatkan stakeholder. Oleh sebab itu, peserta diklat yang memiliki tugas melakukan perubahan adaptif seyogyanya pula dibekali dengan kemampuan bekerja bersama dan bekerja sama dengan stakeholder melalui kemampuan mengidentifikasi stakeholder, kemampuan menganalisis stakeholder dan kemampuan mempengaruhi stakeholder. Dengan memiliki kemampuan tersebut, diharapkan peserta diklatpim tk IV dapat melakukan perubahan adaptif di unit kerjanya.

Materi membangun tim efektif ini diposisikan sebagai bagian dari materi dalam agenda tim efektif. Agenda ini memiliki peranan untuk membuat peserta diklatpim Tk. IV ini mampu bekerja sebagai tim dan memimpin tim yang anggota tim tersebut dapat berasal dari lingkup unit kerjanya (internal) maupun dari luar lingkup unit kerjanya (eksternal). Agenda Tim Efektif ini antara lain ditujukan untuk :

1. Membuat peserta lebih cerdas secara emosi sehingga dapat mengelola dan merespon emosi diri sendiri dan emosi orang lain selama dalam berinteraksi sebagai tim.
2. Membuat peserta lebih percaya diri sebagai pemimpin perubahan pada saat berhadapan dengan stakeholdernya/mitra kerjanya.
3. Memberikan kesadaran bahwa “teamwork” dan “network” menjadi hal penting untuk dibangun dalam melakukan perubahan.
4. Memberikan pengetahuan dengan stakeholder mana peserta harus bekerjasama dalam mencapai tujuan perubahan.
5. Memberikan peserta kemampuan mengelola potensi dukungan dan konflik yang terjadi dalam implementasi proyek perubahan.

Agenda Tim Efektif pada diklatpim tingkat IV terdiri dari 3 (tiga) mata diklat, yaitu Mata diklat Kecerdasan Emosi, Mata diklat Koordinasi dan Kolaborasi serta Mata diklat Membangun Tim Efektif. Masing-masing mata diklat tersebut memiliki keterkaitan secara substansi dalam membentuk kompetensi peserta diklat dalam memimpin dan menggerakkan tim dalam mencapai tujuan proyek perubahannya.

Secara garis besar keterkaitan antara mata diklat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Mata diklat Kecerdasan Emosi diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan memanfaatkan dan mengelola emosi dalam memimpin kerjasama tim.
2. Mata diklat koordinasi dan kolaborasi diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan “bekerja sama” dan “bekerja bersama-sama” dengan stakeholder.
3. Mata diklat Membangun Tim Efektif diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan mengidentifikasi stakeholder, kemampuan menganalisis stakeholder, kemampuan mempengaruhi stakeholder guna menggerakkan stakeholder untuk mencapai tujuan perubahan yang dicitakan.

## **B. DESKRIPSI SINGKAT**

Bahan ajar ini membahas dan membekali peserta dengan kemampuan membangun tim efektif untuk mengelola kegiatan instansinya melalui pembelajaran identifikasi stakeholder, analisis stakeholder, mempengaruhi stakeholder, dan praktek membangun tim efektif. Mata diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya membangun tim efektif dengan para stakeholder (stakeholder engagement) untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan instansinya.

## **C. TUJUAN PEMBELAJARAN**

### **1. Kompetensi Dasar**

Setelah menyelesaikan isi bahan ajar ini, peserta mampu membangun tim yang efektif untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan organisasi

### **2. Indikator Keberhasilan**

Kemampuan spesifik yang dapat dimiliki oleh peserta Diklat setelah menguasai bahan ajar ini adalah:

- a. Mengidentifikasi stakeholder
- b. Menganalisis stakeholder
- c. Mempengaruhi stakeholder
- d. Praktek Membangun Tim Efektif

## **D. MATERI POKOK DAN SUB MATERI POKOK**

Dalam rangka mencapai kompetensi dasar yang diharapkan, isi bahan ajar ini diurakan 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**

- 1. Identifikasi stakeholder**
- 2. Analisis Stakeholder**
- 3. Mempengaruhi stakeholder**
- 4. Praktek Membangun Tim Efektif**

### **2 Sub-Materi pokok**

- 1.1 Pengertian stakeholders
- 1.2 Jenis-jenis/Kategori stakeholders
- 1.3 Hubungan antar stakeholder
- 2.1. Memetakan dukungan stakeholder
- 2.2. Memetakan Pengaruh dan Kepentingan stakeholder
- 2.3. Memetakan Nilai stakeholder
- 3.1 Strategi Mempegaruhi Stakeholder
- 3.2 Strategi Komunikasi dengan Stakeholder
- 4.1 Praktek Netmap



## **BAB II**

### **TIM EFEKTIF**

Tim Efektif dalam terminologi kepemimpinan birokrasi bukanlah merujuk pada tim khusus/task force yang dibentuk secara khusus untuk menangani suatu kegiatan /persoalan secara tuntas dengan diberikan kewenangan yang signifikan dalam menjalankan tugas tersebut. Tim efektif dalam kepemimpinan birokrasi merujuk pada sebuah perpaduan hubungan yang berasal dari berbagai unsur baik eksternal (masyarakat, individu, lembaga swasta, internasional) dan internal birokrasi yang memiliki saling ketergantungan kepentingan dalam menghasilkan nilai tambah bagi tujuan bernegara. Membangun tim efektif dalam matadiklat ini merujuk pada istilah dalam ekonomi politik sebagai *Coalition Building*. Berbagai unsur baik internal maupun eksternal itulah yang kemudian disebut dengan stakeholders. Untuk itu, membentuk tim Efektif dalam kepemimpinan birokrasi berarti menggerakkan aksi kolektif para stakeholders terkait menuju tujuan/ perubahan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

Membentuk tim efektif bagi seorang pemimpin birokrasi tidak lah mudah karena tidak hanya terkait dengan penggunaan kewenangan formal (*formal authority*) yang dimiliki karena

jabatannya namun juga memerlukan kewenangan informal (*informal authority*) berupa pengaruh yang dapat ditimbulkannya, mengingat problem dan tantangan yang dihadapinya tidak hanya bersifat teknis yang dapat diselesaikan melalui kewenangan formal namun juga problem dan tantangan yang bersifat adaptif yang memerlukan kewenangan informal dan pendekatan komunikasi yang tepat dalam menuntaskannya. Untuk itu perlu dikenali berbagai ciri-ciri tim efektif dan kendala-kendala dalam membentuk tim efektif.

Beberapa ciri-ciri yang dapat menunjukkan bahwa sebuah tim dikatakan efektif

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 tanggungjawab dengan orang-orang yang bekerja secara mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerjasama;

7. Saling berbagi dan menerima saran untuk perbaikan kinerja organisasi;

8. Seluruh anggota tim tidak ragu-ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa rasa takut terhadap perbedaan pendapat.

Tidak dipungkiri sering muncul pertanyaan mengapa kita memerlukan tim dalam menuntaskan sebuah pekerjaan/kegiatan/program/kebijakan, bukankah peningkatan kualitas SDM dan kejelasan deskripsi kerja masing-masing pegawai telah cukup ?. Perlu dipahami bahwa seiring dengan perubahan karakteristik pekerjaan/ program atau kebijakan yang semakin menuntut kerjasama antar berbagai pihak dengan keahlian yang berbeda-beda, untuk itu lah perlunya bekerja secara tim menjadi sangat signifikan. Yasin Ilyas menggambarkan bahwa karakteristik pekerjaan ke depan yang penyelesaiannya semakin membutuhkan keberadaan tim sebagai berikut (Ilyas, 2003, 3):

- 1) Pekerjaan semakin kompleks
- 2) Membutuhkan kreativitas
- 3) Ketidakjelasan arah masa depan

- 4) Tuntutan efisiensi penggunaan sumberdaya
- 5) Tuntutan komitmen kerja yang tinggi
- 6) Tuntutan kooperasi pelaksanaan kerja
- 7) Tuntutan proses kerja yang interfunksional

Untuk itu, sebuah organisasi publik yang masih menggunakan cara kerja tradisional dalam pengelolaan kegiatan dimana cenderung birokratis, masing-masing unit hanya fokus pada kepentingan unit serta mengekang kreativitas unsur di dalamnya maka tidak akan fleksibel dalam merespon perubahan.

### **Permasalahan dalam membentuk Tim Efektif**

Membentuk dan mengelola sebuah tim bukanlah pekerjaan mudah karena berhubungan dengan berbagai kepentingan, pribadi, dan motivasi yang beragam. Secara umum dikenal 2 problem utama dalam membangun tim efektif dalam konteks Collective Action (The World Bank, 2013: 80-91) yaitu:

1. Permasalahan terkait motivasi, yaitu merujuk pada bagaimana permasalahan motivasi dapat memperlambat atau bahkan menahan pembentukan tim efektif. Permasalahan ini muncul apabila terdapat pihak atau stakeholders yang ikut menikmati manfaat sebuah program/perubahan tanpa memberikan kontribusi pada proses program/perubahan (*free*

*rider*) sementara stakeholders lain secara suka rela memberikan kontribusi yang signifikan untuk mendapatkan manfaat sebuah program. Sehingga selanjutnya program tidak akan berjalan dengan lancar karena terjadi ketidakseimbangan kontribusi/pengorbanan antar stakeholder yang merugikan stakeholder tertentu.

2. Permasalahan terkait informasi, yaitu merujuk pada bagaimana permasalahan informasi dapat menghalangi pembentukan tim efektif. Permasalahan ini muncul apabila terdapat pihak/stakeholder tertentu yang memiliki kekuatan karena memperoleh informasi yang lebih dibanding stakeholder lainnya sementara terdapat pihak/stakeholder lain yang tidak mendapat informasi yang cukup tentang program/perubahan sehingga tidak mendapatkan manfaat dari program/perubahan tersebut. Permasalahan terkait ketidakseimbangan informasi yang diterima antar stakeholders ini disebut dengan *information asymmetries*.

Kedua problem tersebut sangat potensial terjadi pada saat program dari organisasi akan dirancang dan dilaksanakan. Untuk itu sebagai seorang pemimpin birokrasi harus dapat melakukan perencanaan yang baik dalam mengelola sebuah program termasuk di dalamnya memperkirakan dan mempersiapkan antisipasi terhadap kedua permasalahan tersebut.

## **Bab III**

### **Identifikasi Stakeholder**

#### **Indikator keberhasilan**

Setelah mengikuti materi ini, peserta dapat mengidentifikasi jenis stakeholder dan hubungan antar stakeholder.

Pada bagian ini akan diuraikan materi terkait dengan peningkatan pemahaman peserta terkait dengan pengertian stakeholder, jenis-jenis stakeholder dan hubungan antar stakeholder.

#### **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-tindakan sebuah tim”*. Selanjutnya, berdasarkan Freeman (1984), stakeholder didefinisikan sebagai seseorang atau organisasi yang secara positif maupun negatif

terpengaruh oleh hasil tindakan suatu organisasi atau berpengaruh terhadap hasil tindakan suatu organisasi.

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 kegiatan yang dijalankan oleh organisasi publik tertentu. Pengaruh disini dapat bersifat positif maupun negatif;
2. Stakeholder sekunder, yaitu mereka yang tidak langsung dipengaruhi oleh kegiatan 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 kegiatan pemerintah dan keberadaan mereka sangat penting bagi organisasi yang memiliki program tersebut.

Untuk memudahkan mengkategorikan stakeholders ke dalam stakeholder primer, sekunder maupun utama maka sangat diperlukan pemahaman terhadap business process, yang meliputi : *input, process, output, outcomes, benefit* dan *impact* dari suatu kegiatan.

Stakeholder utama dapat dikatakan merupakan stakeholder yang memiliki pengaruh terhadap output dari suatu kegiatan. Pengaruh terhadap output ini dapat terjadi pada komponen input dan komponen proses sehingga dapat dikatakan bahwa



stakeholder utama ini adalah stakeholder yang mempengaruhi input maupun proses dari suatu kegiatan.

Stakeholder primer dapat dikatakan sebagai stakeholder yang dipengaruhi secara langsung oleh output suatu kegiatan. Stakeholder jenis ini dipengaruhi output secara langsung dengan berbagai bentuk seperti berubahnya cara kerja dan lain-lain. Sebagai contoh, perubahan SOP pelayanan sebagai output dari sebuah kegiatan penyusunan SOP memberikan dampak langsung terhadap cara kerja dan mekanisme kerja para staf di bagian pelayanan.

Stakeholder sekunder dapat dikatakan sebagai stakeholder yang dipengaruhi secara tidak langsung oleh output suatu kegiatan, namun mungkin dipengaruhi oleh outcomes, benefit dan impact dari suatu kegiatan. Sebagai contoh, pemberlakuan SOP pelayanan baru secara tidak langsung memberikan pengaruh pada masyarakat dalam bentuk makin cepat dan mudahnya pelayanan yang diberikan oleh para staf di bagian pelayanan.

Selain itu, kategorisasi jenis stakeholder ini juga dapat dibedakan menjadi stakeholder internal maupun eksternal. Stakeholder internal adalah stakeholder yang berasal dari dalam organisasi, sedangkan stakeholder eksternal adalah

stakeholder yang berasal dari luar organisasi. Sebagai contoh, kegiatan yang ada di suatu organisasi melibatkan stakeholder internal yang berasal dari organisasi yang sama dan juga stakeholder eksternal yang berasal dari luar organisasi.

Berdasarkan kategorisasi tersebut maka akan dijumpai kemungkinan-kemungkinan stakeholder utama internal yang berasal dari dalam organisasi, stakeholder primer internal yang berasal dari dalam organisasi, stakeholder sekunder yang berasal dari dalam organisasi, atau stakeholder utama eksternal yang berasal dari luar organisasi, stakeholder primer eksternal yang berasal dari luar organisasi, dan stakeholder sekunder eksternal yang berasal dari luar organisasi. Hasil kategorisasi ini tentunya sangat terkait dengan tujuan/output kegiatan. Perbedaan output akan memberikan perbedaan stakeholder yang terlibat.

### **C. Hubungan Antar Stakeholder**

Hubungan antar stakeholder akan sangat menentukan proses pelibatan dan mobilisasi stakeholder dalam mencapai tujuan suatu kegiatan. Tentunya terdapat kesalingterhubungan antar stakeholder yang dapat ditemukenali dan dimanfaatkan sebagai sumberdaya dalam membangun tim efektif. Hubungan

antar stakeholder ini dapat dikategorisasikan ke dalam 2 (dua) jenis hubungan, yaitu hubungan formal dan informal. Hubungan formal ditandai dengan adanya hubungan kerja yang didasarkan pada dokumentasi formal seperti surat kontrak kerja, surat keputusan, dll, sedangkan hubungan informal ditandai dengan adanya hubungan yang tidak didasarkan pada ketersediaan dokumentasi. Sebagai contoh, hubungan formal adalah hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan kerjasama, hubungan akibat ada perjanjian, sedangkan hubungan informal seperti hubungan persahabatan, kekerabatan, ketokohan dll.

Dengan mengidentifikasi hubungan antar stakeholder ini akan didapatkan informasi penting tentang “*key player*” atau stakeholder yang memiliki hubungan ke banyak stakeholder lain dimana pada gilirannya key stakeholder ini dapat diminta bantuannya untuk memudahkan pelaksanaan strategi mempengaruhi stakeholder – stakeholder yang lain.

## **Bab IV**

### **Analisis Stakeholder**

#### **Indikator Keberhasilan**

Setelah mengikuti materi ini, peserta dapat menganalisis stakeholder

Pada bagian ini akan diuraikan materi terkait dengan peningkatan pemahaman peserta terhadap konsep analisis stakeholder. Bahasan diawali dengan materi terkait pemetaan tujuan stakeholder, selanjutnya pemetaan pengaruh dan kepentingan stakeholder dan diakhiri dengan pemetaan nilai stakeholder.

Melakukan analisis terhadap stakeholder adalah memetakan posisi stakeholder terhadap kegiatan yang akan dirancang/dijalankan oleh sebuah organisasi publik. Melakukan analisis terhadap stakeholder adalah penting bagi sebuah organisasi publik/pemimpin perubahan karena akan memberikan inspirasi tentang bagaimana kita harus bekerja bersama dengan *Stakeholders* dengan berbagai tingkat kepentingan dan pengaruh yang berbeda.

Berikut adalah beberapa manfaat melakukan analisis stakeholder (Wisnubroto):

1. Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi program/perubahan
2. Bisa memberi 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 kita jika ada oposisi terhadap program
7. Menjembatani modal sosial bagi komunitas
8. Meningkatkan kredibilitas organisasi kita : *fair*, etis, transparan, dan membuat orang suka bekerja dengan kita
9. Meningkatkan peluang keberhasilan program/perubahan

## **A.Pemetaan Dukungan Stakeholder**

Pemetaan sikap stakeholder memegang peran penting dalam membangun tim efektif. Sikap stakeholder merupakan informasi awal tentang potensi dukungan dan potensi hambatan dalam pencapaian tujuan proyek perubahan. Dalam pemetaan sikap stakeholder ini, hal yang perlu dilakukan adalah

mengetahui secara jelas mengenai sikap stakeholder terhadap proyek yang akan dicapai. Sikap stakeholder yang sejalan dengan tujuan proyek yang akan dicapai dapat memberikan informasi potensi dukungan dari stakeholder, begitu sebaliknya sikap stakeholder yang tidak sejalan dengan tujuan proyek dapat memberikan informasi potensi hambatan dalam pencapaian tujuan proyek tersebut. Selanjutnya, stakeholder yang tidak memiliki kecederungan sikap sejalan atau berlawanan dengan tujuan proyek dapat dikategorikan sebagai stakeholder netral.

Dengan memetakan sikap stakeholder ini, akan banyak didapatkan informasi yang penting dalam menyusun strategi mempengaruhi stakeholder yang tentunya akan berbeda antara stakeholder yang mendukung, stakeholder yang tidak mendukung dan stakeholder yang netral. Dalam pemetaan ini, notasi dukungan dapat diberikan dengan notasi (+), notasi tidak mendukung diberikan notasi (-), notasi netral diberikan notasi (+/-).

## **B. Pemetaan Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder**

Pengaruh dan kepentingan stakeholder merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan dalam pengembangan tim

efektif. Pengaruh/influence stakeholder ini akan dapat memberikan potensi keberhasilan pencapaian tujuan proyek atau bahkan dapat memberikan potensi hambatan pencapaian tujuan proyek perubahan.

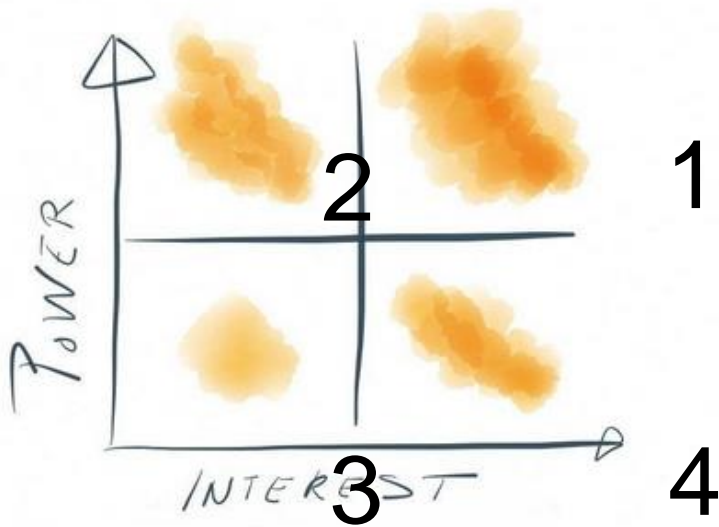
Pengaruh stakeholder didefinisikan sebagai sumberdaya yang dimiliki oleh stakeholder dalam mempengaruhi input maupun proses dalam pencapaian output/tujuan suatu kegiatan proyek perubahan. Sumberdaya tersebut dapat berupa keahlian stakeholder, keterampilan stakeholder, komitmen stakeholder, otoritas stakeholder, jejaring kerjanya (network) dan sumberdaya lainnya. Ketersediaan sumberdaya tersebut sangat dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan proyek perubahan. Stakeholder yang memiliki pengaruh tinggi dapat mempengaruhi jalannya proses pencapaian tujuan perubahan.

Penentuan pengaruh stakeholder didasarkan pada sejauh mana pencapaian tujuan proyek membutuhkan sumberdaya yang dimiliki oleh stakeholder tersebut. Makin besar kebutuhan akan sumberdaya dari stakeholder tertentu dalam rangka pencapaian tujuan proyek perubahan maka makin tinggi pula pengaruh stakeholder tersebut terhadap kegiatan, demikian pula sebaliknya.

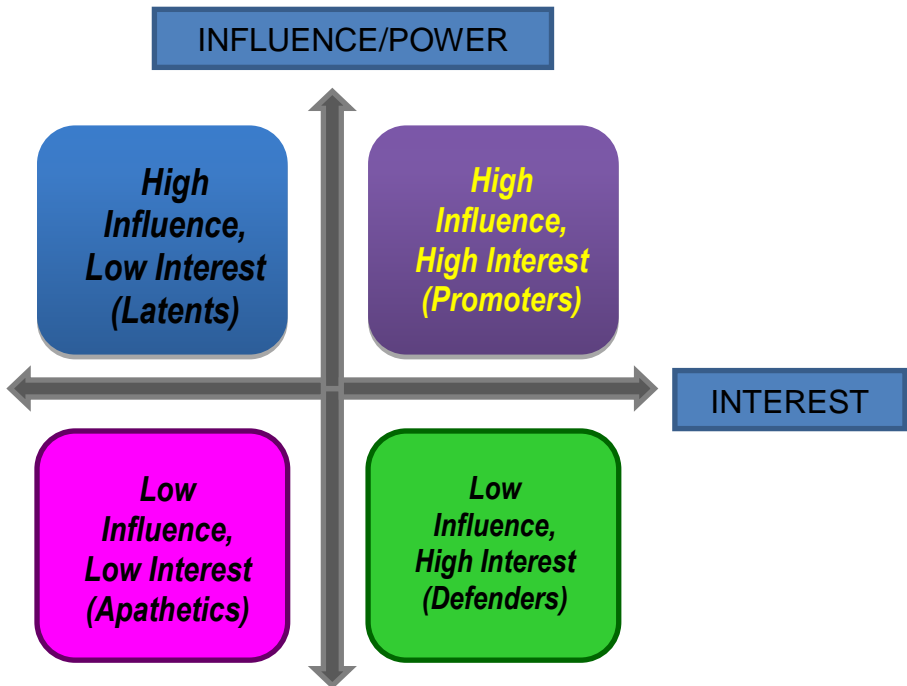
Kepentingan stakeholder didefinisikan sebagai minat atas pencapaian suatu tujuan. Jika tujuan dari suatu proyek sesuai dengan kebutuhan stakeholder maka hal ini akan memberikan tingkat kepentingan yang tinggi. Begitu sebaliknya, jika tujuan suatu proyek tidak sesuai dengan kebutuhan stakeholder maka tingkat kepentingan stakeholder terhadap proyek tersebut akan rendah. Jika dikaitkan dengan pemetaan sikap stakeholder, terdapat beberapa kemungkinan terdapatnya stakeholder yang memiliki interest/kepentingan yang tinggi terhadap proyek, namun memiliki sikap yang tidak mendukung terhadap proyek. Begitu juga sebaliknya, terdapat kemungkinan stakeholder yang tidak memiliki kepentingan terhadap pencapaian tujuan proyek namun memiliki sikap mendukung.

Pemetaan pengaruh dan interest ini selanjutnya dituangkan ke dalam suatu diagram sebagai berikut :





Sumber : Berland NJ, Klakegg OJ, Sefland AM, 2014

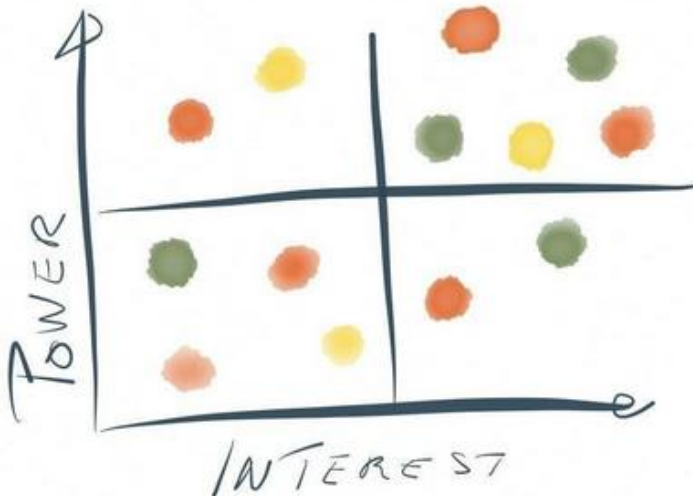


Pada diagram tersebut terdapat 4 (empat) kuadran dengan tingkat pengaruh dan kepentingan yang berbeda.

1. Kuadran 1 adalah kuadran posisi stakholder dengan pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi. (Promoters)
2. Kuadran 2 adalah kuadran posisi stakeholder dengan pengaruh tinggi dan kepentingan rendah (Latents)

3. Kuadran 3 adalah kuadran posisi stakeholder dengan pengaruh rendah dan kepentingan rendah (Apathetic)
4. Kuadran 4 adalah kuadran posisi stakeholder dengan pengaruh rendah dan kepentingan tinggi (Defender)

Jika dikaitkan dengan hasil pemetaan sikap/attitude stakeholder maka bentuk diagram posisi stakeholder adalah sebagai berikut :



Sumber : Sumber : Berland NJ, Klakegg OJ, Sefland AM, 2014

Diasumsikan bahwa bulatan merah adalah stakeholder dengan sikap menentang (opponent), bulatan kuning adalah stakeholder dengan sikap netral, dan bulatan hijau adalah stakeholder dengan sikap mendukung. Dari gambar tersebut didapatkan informasi bahwa terdapat 2 (dua) stakeholder yang memiliki pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi namun tidak mendukung proyek/kegiatan. Demikian pula terdapat stakeholder yang memiliki pengaruh rendah dan kepentingan rendah namun mendukung proyek/kegiatan. Berdasarkan informasi ini dapat mulai ditentukan strategi mempengaruhi stakeholder dalam pencapaian tujuan proyek. Tantangan terbesar adalah mengubah stakeholder yang memiliki pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi dari tidak mendukung menjadi mendukung.

### **C. Pemetaan Nilai Stakeholder**

Nilai stakeholder dipahami sebagai prinsip-prinsip yang mendasari perilaku dari stakeholder. Hal ini terkait dengan hal yang mendasar yang mempengaruhi cara pandang dan pola perilaku. Nilai stakeholder ini merupakan informasi yang sangat berharga dalam melakukan persuasi terhadap stakeholder. Jika persuasi yang dilakukan dikemas sesuai dengan nilai yang dianut oleh stakeholder maka keberhasilan mempengaruhi dan

mengajak stakeholder akan makin terbuka. Disadari bahwa setiap proyek atau kegiatan tentunya memiliki nilai. Nilai yang hendak dicapai oleh proyek tersebut. Mengemas nilai proyek dalam konteks nilai stakeholder merupakan bekal untuk melakukan persuasi yang berhasil.

Nilai 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, dll.

Jika dikaitkan dengan diagram di atas, informasi tentang nilai stakeholder akan sangat bermanfaat dalam mempengaruhi stakeholder tersebut untuk mendukung atau berpindah dari satu kuadran ke kuadran yang lain. Adapun orientasi dari perpindahan stakeholder adalah menuju kuadran 1 (promoters) dan dengan sikap mendukung.

## BAB V

### MEMPENGARUHI STAKEHOLDER

Bagi sebuah organisasi publik, upaya mempengaruhi stakeholder terkait sangatlah esensial bagi keberhasilan perancangan dan pelaksanaan kegiatannya yang dimilikinya. Dalam konteks membangun tim efektif, upaya mempengaruhi stakeholder harus diawali dengan mengelompokkan stakeholder berdasarkan pengaruh dan kepentingan yang dimilikinya.

Upaya mengelompokkan tersebut dapat dilakukan dengan memanfaatkan hasil pemetaan stakeholder (dengan menggunakan net-map, akan dibahas dalam bagian terakhir). Dengan memanfaatkan hasil analisis dari net-map, maka perlu dikelompokkan stakeholder tersebut ke dalam 4 (empat) kelompok sebagai berikut:

Dalam menempatkan masing-masing stakeholder ke dalam salah satu kuadran tersebut dilakukan dengan mempertimbangkan ciri-ciri keempat Kelompok *Stakeholders* sebagai berikut:

- **Promoters** memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya

berhasil atau menggagalkannya tergantung dengan sikap stakeholder yang mendukung atau menentang

- **Defenders** memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi kegiatan

- **Latents** tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam kegiatan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program jika mereka menjadi tertarik

- **Apathetics** kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya kegiatan.

Setelah dapat mengelompokkan stakeholder ke dalam 4 kelompok tersebut maka beberapa hal yang perlu menjadi perhatian adalah :

- ❁ **Stakeholders** Utama pada umumnya adalah **Promoters**

- ❁ Kuadran ini dapat membantu memutuskan bagaimana mengelola **Stakeholders**

- ❁ Agar Upaya berhasil, perlu mengembangkan **Promoters** agar memahami penuh dan menerima proses program sepenuh hati karena mereka bisa mengajak **Stakeholders** lain bergabung serta mendorong mereka berpartisipasi dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program. Disamping itu, mereka bisa menjadi mentor atau mitra bagi **Stakeholders** lain

## A.Strategi Mempengaruhi Stakeholder

Seorang pemimpin birokrasi harus dapat mengajak seluruh stakeholdert (internal dan eksternal) untuk dapat mendukung kegiatan organisasinya. Untuk dapat mengajak seluruh stakeholder memberikan dukungan kepada program sebuah organisasi publik maka diperlukan strategi yang berbeda terhadap masing-masing kelompok. Adapun strategi yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

1. ***Promoters (High Influence / High Interest) (Strategi : Manage Closely)***

- ✿ Benar-benar bisa membuat Upaya berjalan
- ✿ Jika mendukung, maka perlu diperkuat dan dilibatkan dalam pekerjaan yang akan dinikmatinya
- ✿ Dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diinformasikan seluruh perkembangan kegiatan.
- ✿ Jika gagasannya tidak jalan, yakinkan bahwa mereka tahu mengapa, dan mengapa alternatifnya lebih baik
- ✿ Jika menentang, maka perlu dipengaruhi untuk mendukung dengan melakukan dialog intensif.

2. ***Latents (High Influence / Low Interest) (Strategi : Keep Satisfied)***



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

3. **Defenders** (*Low Influence / High Interest*) (**strategi : Keep Informed**)

- ✿ Bisa sangat membantu jika mereka tetap mendapat informasi dan kita tidak perlu khawatir tentang keterlibatannya di masa datang
- ✿ Mereka sering memberikan waktu dan keterampilannya saat upaya perlu bertahan hidup
- ✿ Perlu dipertahankan di posisi ini agar tidak berpindah ke kuadran apathetics

4. **Apathetics** (*Low Influence / Low Interest*) (**Strategi : Monitor/Minimal Effort**)

- ✿ Tidak peduli terhadap Upaya
- ✿ Menjadi *Stakeholders* karena kebetulan menjadi anggota suatu kelompok atau karena posisinya di ko-munitas
- ✿ Sebaiknya tidak mengganggu mereka, walaupun bisa diberi informasi melalui *newsletter*

Dan sebagai upaya pamungkas, dapat diterapkan strategi berikut untuk menarik stakeholder ke dalam proses dan menggerakkan ke arah *Promoters* yaitu dengan cara sebagai berikut:

- Memperlakukan mereka dengan respek
- Memberi informasi apapun, *training*, *mentoring*, dan/atau dukungan yang diperlukan agar mereka tetap terlibat
- Menemukan tugas atau pekerjaan yang perlu dilakukan yang menarik minat dan menggunakan bakat mereka
- Menjaga semangat mereka dengan memuji, merayakan, apresiasi kecil, dan secara terus menerus mengingatkan pencapaian Upaya
- Melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan
- Mengajak mereka mengerjakan pembuatan konsep, perencanaan, implementasi, dan evaluasi Upaya dari sejak awal

## **B. Strategi Berkomunikasi**

### **1. 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):

- a. Seberapa mudah mendapatkan informasi dari stakeholder lainnya?
- b. Apakah setiap stakeholder bersedia mempertimbangkan pendapat dan pandangan dari stakeholder lainnya?
- c. Apakah antar stakeholder telah benar-benar memberikan informasi secara tulus?
- d. Apakah setiap stakeholder mengetahui apa yang difikirkan oleh kolega (sesama stakeholder) tentang kontribusinya dalam program?
- e. Apakah antar stakeholder telah mempertimbangkan perasaan stakeholder yang lain?

f. 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 perseptif *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.*

## 2. 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.

### **3. 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.

#### 4. 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"> <li>Semuanya hanya tentang Anda, menghilangkan keberadaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menganggap anda sebagai yang utama, stakeholder lain adalah nomor dua (sekunder).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengganggu stakeholder lain adalah yang utama, sedangkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholder lain adalah segalanya.</li> <li>Melepaskan tanggung</li> </ul>

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

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



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

yang akan didapat stakeholder lain karena dampak perubahan	atau insentif kepada stakeholder lain (jika memungkinkan bagi 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/ kegiatan tersebut.

## **BAB VI**

### **PRAKTEK MEMBANGUN TIM EFEKTIF**

#### **Indikator keberhasilan**

Peserta mampu melakukan analisis kompleksitas pengaruh stakeholder dengan menggunakan NET MAP.

Banyak instrumen dan metode yang dapat dipergunakan dalam upaya mengidentifikasi dan menganalisis kompleksitas pengaruh stakeholder. 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 analisisnya.

Schiffer mengenalkan Net map sebagai...” *an interviewed based mapping tool that helps people understand, visualize, discuss and improve situations in which many different actors influence outcomes*”.

Schiffer menggambarkan banyak manfaat yang dapat diperoleh dalam menggunakan net-map, antara lain net-map membantu untuk menentukan:

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

Disamping itu, dengan menggunakan net-map akan pula membantu 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

### **A. Bagaimana 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 Aphetetics, 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 suatu permasalahan. 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 selebar 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:

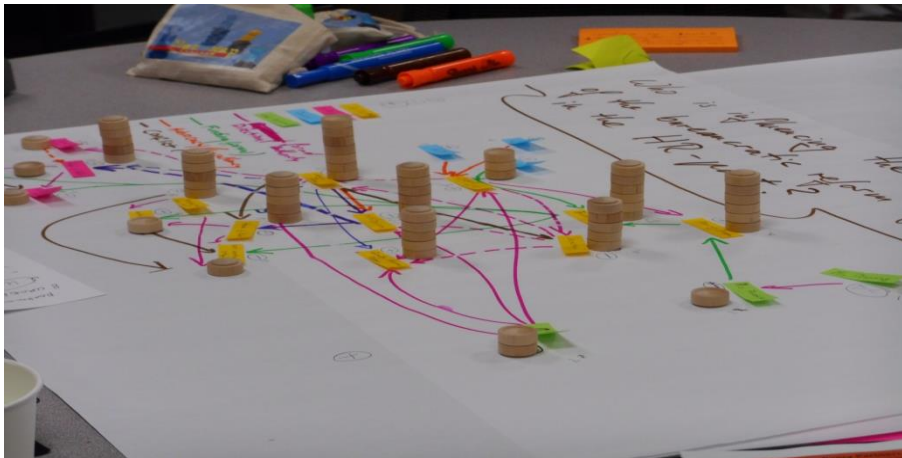
Menuliskan posisi tujuan hubungan, dengan menuliskan +, -, atau +/- pada ujung panah pada garis hubungan, yang mengindikasikan:

- 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. Promotors actors ;
  - b. Latent actors ;
  - c. Defendent actors ,
  - d. Aphetetics actors .
4. Dibuat nilai-nilai yang dianut dan berlaku untuk masing-masing kelompok stakeholder, yang meliputi nilai-nilai pada Promotor, Latent, Defender, 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 (Aphetetics).
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.

## **B. 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**

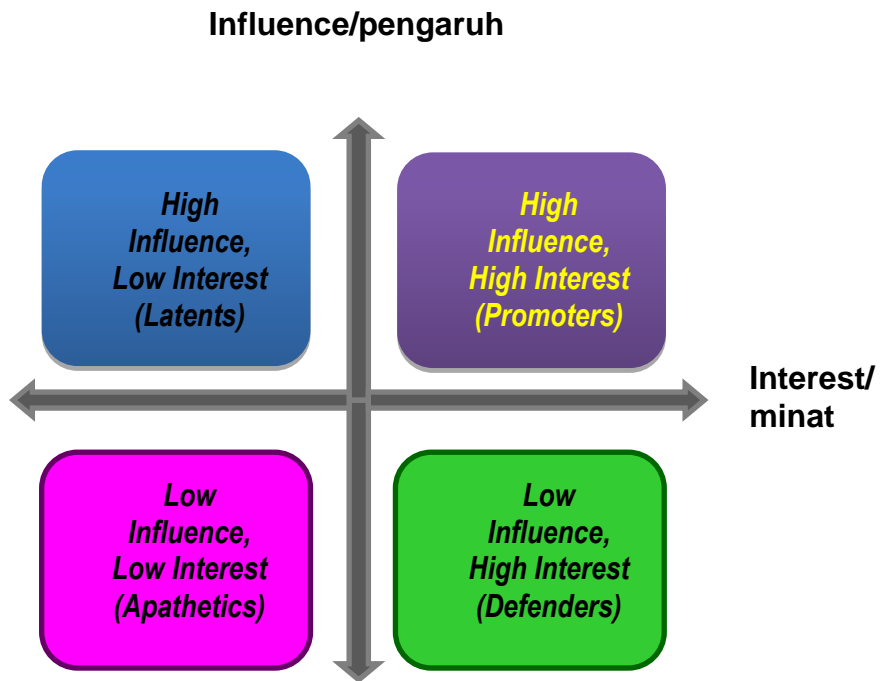
- a. Melakukan *brainstorming* untuk mengidentifikasi semua stakeholder dari organisasi kita. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memikirkan semua orang yang terpengaruh dan terlibat pada pekerjaan organisasi kita, yang memiliki pengaruh atau kekuasaan di atasnya, atau memiliki

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) *Promoters* (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) *Defender (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 menanggapi 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.

## 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](http://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

Berland NJ, Klakegg OJ, Sefland AM, *Stakeholder Management Fieldbook : Get Started with Stakeholder Management*. 2014.

