

**MODUL  
PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT I**

# **Kepemimpinan Kolaboratif**

**LEMBAGA  
ADMINISTRASI  
NEGARA  
2021**

Hak Cipta © pada:

Lembaga Administrasi Negara

Edisi Tahun 2021

**Lembaga Administrasi Negara Republik Indonesia**

**Jl. Veteran No. 10 Jakarta Pusat 10110**

**KEPEMIMPINAN KOLABORATIF**

**Modul Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I**

**TIM PENGARAH SUBSTANSI:**

1. Dr. Muhammad Taufiq, DEA
2. Erna Irawati, S.Sos., M.Pol.Adm.

**PENULIS MODUL:**

Dra. Purwastuti, MBA.

**REVIEWER:** Dr. Adi Suryanto, M.Si.

**EDITOR:** Gine Tendriana, S.E., M.Ec.

## KATA PENGANTAR

Arah pembangunan SDM Aparatur ditujukan pada SDM Aparatur yang memiliki integritas, profesional, netral dan bebas dari intervensi politik, bersih dari praktik KKN, mampu menyelenggarakan pelayanan publik bagi masyarakat dan mampu menjalankan peran sebagai unsur perekat persatuan dan kesatuan bangsa berdasarkan Pancasila dan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945. Selain itu, pembangunan SDM juga diarahkan agar mampu beradaptasi terhadap perubahan global yang sangat dinamis. Oleh karena itu, penyiapan SDM Aparatur ke depan harus diarahkan pada peningkatan daya saing yang komprehensif baik terkait penguatan teknologi, infrastruktur, dan sistem, maupun penguatan terhadap penguasaan pengetahuan, *networking*, dan kolaborasi. Kunci keberhasilan dari semua unsur tersebut terletak pada kualitas sumber daya manusia yang akan berperan sebagai penggerak utamanya.

Perkembangan teknologi informasi mengubah *business process* di segala bidang dan menjadikan kegiatan yang semula dilakukan secara manual dapat dilakukan melalui teknologi informasi. Penyelenggaraan pelatihan menjadi bidang yang wajib mengikuti perkembangan teknologi. Orang tidak perlu datang ke tempat pelatihan, namun tetap dapat mengikuti pembelajaran melalui model pembelajaran *e-learning*. Hal ini tentu membawa pengaruh perubahan mindset dalam pengembangan kompetensi ASN dimana pembelajaran jarak jauh melalui *e-learning* menjadi hal yang tidak dapat dihindarkan.

Lembaga Administrasi Negara sebagai Instansi Pembina Pelatihan harus melakukan berbagai penyesuaian sesuai dengan tuntutan zaman. Memenuhi tuntutan tersebut maka perubahan mendasar dalam penyiapan kompetensi bagi Aparatur Sipil Negara telah dilakukan oleh Lembaga Administrasi Negara melalui perubahan kurikulum dan bahan ajar.

Akhir kata, kami atas nama Lembaga Administrasi Negara, mengucapkan terima kasih kepada tim penulis yang telah meluangkan waktu dan pikiran sehingga bahan ajar ini dapat hadir di tengah-tengah Bapak dan Ibu peserta pelatihan. Kami berharap bahan ajar ini dapat menjawab tuntutan pembelajaran dan membawa manfaat bagi pembacanya. Namun demikian, kami menyadari bahwa bahan ajar ini

masih jauh dari sempurna, maka kami membuka lebar terhadap masukan dan saran perbaikan atas isi bahan ajar ini.

Demikian, selamat membaca. Semoga bermanfaat.

## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR .....</b>	<b>iii</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>v</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang .....	1
B. Deskripsi Singkat.....	4
C. Hasil Belajar .....	4
D. Indikator Hasil Belajar .....	4
E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok .....	5
F. Petunjuk Belajar .....	5
<b>BAB II KONSEPSI KOLABORASI DALAM PENGELOLAAN PERUBAHAN .....</b>	<b>6</b>
A. Konsepsi Kolaborasi .....	7
B. Pentingnya Kolaborasi .....	12
C. Kolaborasi dan Kepemimpinan .....	13
D. Ringkasan.....	16
E. Latihan .....	17
F. Umpan Balik Dan Tindak Lanjut .....	18
<b>BAB III KEPEMIMPINAN DALAM KOLABORASI .....</b>	<b>19</b>
A. Kolaborasi dalam organisasi.....	20
B. Derajat dalam Kolaborasi .....	22
C. Perilaku dalam Kolaborasi .....	22
D. Potensi Masalah dalam Kolaborasi.....	23
E. Keterampilan Mengatasi Konflik .....	23
F. Prospek Kolaborasi.....	27
G. Rangkuman .....	28
H. Latihan .....	28
I. Umpan Balik .....	29

<b>BAB IV PENERAPAN STRATEGI ALIANSI DALAM MEMOBILISASI KOMPLEKSITAS PEMANGKU.....</b>	<b>30</b>
A. <i>Selection</i> .....	30
B. <i>Transition</i> .....	31
C. <i>Maintenance</i> .....	31
D. <i>Ending</i> .....	32
E. <i>Selecting Partner dan Structuring Alliance</i> .....	33
F. <i>Rangkuman</i> .....	36
G. <i>Latihan</i> .....	36
H. <i>Umpan balik</i> .....	37
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>38</b>
A. <i>Kesimpulan</i> .....	38
B. <i>Implikasi</i> .....	39
C. <i>Tindak Lanjut</i> .....	41
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>42</b>

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

*Bab I ini menguraikan kepada peserta tentang latar belakang perlunya modul Kepemimpinan Kolaborasi dalam Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I, deskripsi singkat, manfaat bahan ajar kepada peserta, tujuan pembelajaran, materi pokok dan sub materi pokok, serta petunjuk belajar yang diperlukan*

---

#### **A. Latar Belakang**

Indonesia Emas merupakan 100 tahun kemerdekaan Indonesia pada Tahun 2045, banyak tantangan yang dihadapi menuju Indonesia emas tersebut. Perkembangan globalisasi dunia menuju Industri 4.0 juga menjadi salah satu tantangan dalam penggunaan teknologi informasi di berbagai bidang. Berdasarkan data bank Dunia dalam *Indicator Government Effectiveness*, salah satu indikator yang masih rendah adalah kualitas pengelolaan SDM Aparatur. Oleh karenanya salah satu tantangan menuju visi Indonesia 2045 adalah Sumber Daya Manusia Berpendidikan dengan melakukan pengembangan Aparatur yang berkualitas.

Pengembangan Aparatur yang berkualitas tidak terbatas pada pimpinan level bawah saja tetapi pada semua level pimpinan dengan peningkatan kapasitasnya masing. Dengan perkembangan global yang semakin cepat, sangat diperlukan kapasitas kepemimpinan yang mampu menjalankan perannya dalam mengelola instansinya menghadapi era *New Public Governance*. Termasuk pemimpin yang adaptif tetapi juga gesit. Sehingga dalam rangka mewujudkan *world class bureaucracy* diperlukan sosok pemimpin kolaboratif yang dapat memobilisasi seluruh

potensi pemerintah dan masyarakat, guna meningkatkan daya saing bangsa dan percepatan pembangunan nasional secara adil dan merata.

Dikutip dari KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR 44/K.1/PDP.07/2019 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT I, di bagian latar belakang bahwa Pemimpin kolaboratif mempunyai 3 (tiga) ciri utama. **Pertama**, para pemimpin birokrasi dituntut mampu membangun sinergi antar instansi pemerintah dengan menerapkan prinsip *whole of government (WoG)* dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya. Mereka harus meniadakan ego sektoral dan memiliki prinsip bahwa tidak mungkin menyelesaikan suatu pekerjaan tanpa melibatkan instansi lainnya. Disinilah pentingnya dilakukan koordinasi dan integrasi penyelenggaraan pemerintahan secara terpadu lintas sektoral, dalam rangka mencapai tujuan berbangsa dan untuk merespon dinamika tuntutan publik yang terus berkembang. Sinergi antar instansi pemerintah ini selanjutnya menjadi modal untuk membangun sinergi pemerintah dan masyarakat serta dunia usaha. Kemitraan secara luas antara pemerintah dan aktor non pemerintah hanya bisa dibangun jika pemerintah sendiri solid. Kemampuan pemerintah dalam menciptakan sinergi pemerintah dan stakeholders lain membutuhkan kapasitas para pimpinan birokrasi dalam membangun kerangka kebijakan yang mampu mendorong penguatan kepercayaan (trust) stakeholders dengan pemerintah. Kebijakan yang berkualitas merupakan instrumen penting untuk menciptakan lingkungan yang memberdayakan (enabling environment) seluruh elemen bangsa untuk berkembang secara optimal. **Kedua**, pemimpin kolaboratif memiliki ciri bahwa dirinya mampu menjadi motor penggerak perubahan. Berbagai perubahan pesat di

lingkungan yang ditandai dengan fenomena disrupsi (disruption), menjadikan birokrasi harus berpikir dan bertindak secara visioner, responsif dan inovatif. Saat ini, Indonesia dan negara lain di dunia menghadapi era revolusi industri 4.0, dimana peran big data, internet of things, robot dan artificial intelligence secara pasti akan menggeser fungsi, prosedur bahkan sifat pekerjaan birokrasi. Menghadapi hal ini, perubahan harus menjadi bagian dari sikap budaya dan mindset setiap pimpinan birokrasi.

Para pimpinan birokrasi memiliki peran penting dalam mengelola kebijakan dan pelayanan yang secara dinamis memberikan nilai tambah bagi stakeholders, sehingga mampu bersaing berhadapan dengan bangsa-bangsa lain di dunia. Indonesia sebagai negara besar yang memiliki potensi sumber daya alam dan sumber daya manusia yang besar, harus mampu mengelola perubahan yang sangat masif tersebut secara cerdas, sehingga keberlangsungan pembangunan nasional tetap dapat memberikan manfaat dan kemaslahatan bagi seluruh warga negara. **Ketiga**, pemimpin kolaboratif memiliki karakter kepemimpinan yang terbuka serta mampu mengelola keberagaman di lingkungannya untuk mencapai hasil kerja yang berdampak luas. Pimpinan birokrasi wajib memiliki kompetensi sosial dalam menjalin komunikasi dan kerjasama secara produktif dengan stakeholders. Dalam sistem manajemen pegawai negeri sipil, jabatan pimpinan tinggi madya memainkan peran sebagai role model yang memberikan inspirasi bagi jabatan pimpinan tinggi pratama, pejabat administrator dan pejabat fungsional. Berdasarkan Pasal 217 ayat (4) Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Pegawai Negeri Sipil, penyelenggaraan pelatihan struktural kepemimpinan madya dilaksanakan oleh LAN. Tingkat I. Hal tersebut

tentunya LAN telah melaksanakan amanah yang tertuang dalam kebijakan yang ada.

Melalui modul Kepemimpinan Kolaboratif diharapkan peserta akan lebih memahami tentang kolaborasi dan peran kepemimpinan kolaboratif dalam menjalankan tugas dan fungsinya pada instansinya masing masing

### **B. Deskripsi Singkat**

Mata pelatihan ini membekali Peserta dengan kemampuan membangun kolaborasi yang efektif dengan pemangku kepentingan lintas instansi/sector melalui penerapan aliansi strategis antar instansi pemerintah lintas sector atau antara pemerintah dengan swasta/masyarakat dalam menghasilkan kinerja lintas instansi/sector. Proses pembelajaran mata pelatihan ini diberikan oleh pengajar dengan menggunakan metode e-learning maupun metode pembelajaran dalam kelas secara interaktif.

### **C. Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta diharapkan mampu menggunakan strategi aliansi yang tepat dalam memobilisasi pemangku kepentingan untuk menghasilkan kinerja lintas instansi/sector.

### **D. Indikator Hasil Belajar**

Setelah mengikuti pembelajaran ini, Peserta dapat:

- a. Memetakan kompleksitas pemangku kepentingan lintas instansi/sector;
- b. Menerapkan strategi aliansi yang tepat dalam dalam memobilisasi pemangku kepentingan sesuai dengan arah kebijakan lintas instansi/sector.

### **E. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok**

Materi pokok untuk mata pelatihan ini terdiri atas:

- a. Konsepsi kolaborasi dalam pengelolaan perubahan;
- b. Strategi aliansi dalam sektor public;
- c. Penerapan strategi aliansi dalam memobilisasi kompleksitas pemangku kepentingan.

### **F. Petunjuk Belajar**

Untuk memaksimalkan proses dan hasil belajar dari modul Kepemimpinan Kolaboratif; disarankan agar peserta PKN I – Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tk. I dapat mengikuti tahapan pembelajaran berikut ini:

- a. Mulailah dengan mempelajari Bab I: Pendahuluan, yang memberikan gambaran mengenai Latar Belakang perlunya mempelajari modul; Deskripsi Singkat mengenai substansi modul; Manfaat modul dan Bahan Ajar Bagi peningkatan kompetensi para ASN JPT Madya; Tujuan Pembelajaran; serta ruang lingkup Materi Pokok dan Sub Materi Pokok
- b. Sebelum mempelajari esensi setiap Bab, pelajari komponen pengantar Bab, yang menjelaskan ruang lingkup (esensi) yang akan dipelajari dari Bab tersebut.
- c. Baca setiap bab dengan membuat catatan-catatan seperlunya. Pastikan tingkat pemahaman Peserta terkait substansi Bab yang sedang dipelajari telah maksimal sebelum beralih ke BAB-BAB selanjutnya.
- d. Kerjakan latihan dalam setiap BAB dalam modul dan cross check jawaban latihan anda dengan kunci jawaban yang tersedia.

## **BAB II**

### **KONSEPSI KOLABORASI DALAM PENGELOLAAN PERUBAHAN**

*Bab II ini menguraikan kepada anda konsepsi kolaborasi dalam pengelolaan perubahan, yang diawali dengan definisi kolaborasi, pentingnya kolaborasi, kolaborasi dan kepemimpinan, disajikan dengan uraian bahasan yang komunikatif dengan rangkuman substansi dan latihan untuk memperdalam pemahaman anda terkait substansi Pemahaman Mengenai Kolaborasi*

---

Sebagai pimpinan pada unit jabatan Pimpinan Tinggi Madya, sudah saatnya memahami pentingnya kolaborasi atau sering disebut sebagai aliansi. Kebutuhan menjalin koordinasi dan kolaborasi adalah nomor satu 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 melakukan koordinasi dan membuat kolaborasi mutlak dibangun karena musuh kemajuan dari organisasi adalah kurangnya 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. Demikian juga sebagai pimpinan pada JPT Madya, banyak

sekali perubahan yang harus dilakukan menuju *SMART governance*, salah satu strategi yang harus dilakukan adalah bagaimana kemampuan sebagai seorang pimpinan melakukan kolaborasi dalam scope yang lebih luas. Tidak hanya di internal organisasi, tetapi meliputi lingkup yang lebih luas, antara sektor, pemerintah dengan swasta maupun dengan masyarakat

### **A. Konsepsi Kolaborasi**

Konsepsi kolaborasi rupanya sangat luas, dalam menentukan apa yang akan kita bahas, di ambil dari ***Sumber : Michael Winer, Karen Ray Collaboration Handbook : creating, sustaining, and enjoying the journey Amherst H. Wilder Foundation, 1994***

Dalam bab ini kita hanya akan membahas tentang Konsepsi Kolaborasi Dalam Pengelolaan Perubahan, hal ini sangat tepat untuk Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I, yang tujuan akhir dari pelatihan ini adalah bagaimana pimpinan mengaktualisasikan kepemimpinan yang kolaboratif, mampu menyeleksi stakeholder seperti apa yang tepat. Mampu memahami mengapa kolaborasi itu penting dan juga pentingnya kolaborasi dalam organisasi, sehingga tujuan dalam aktualisasi pengelolaan kolaborasi menuju perubahan yang diinginkan akan tercapai dengan lebih cepat menjadi seorang pemimpin perubahan yang visioner.

Masih banyak yang berfikir dan bertanya apa sebenarnya kolaborasi dan apakah kolaborasi penting. Serta sejauh mana kolaborasi penting bagi para pimpinan. Tentu berbagai definisi disampaikan tentang kolaborasi, yang antara lain:

Kolaborasi adalah suatu bentuk interaksi, diskusi, kompromi, kerjasama yang berhubungan dengan individu, kelompok atau beberapa pihak lainnya, baik yang terlibat secara langsung maupun tidak langsung.

Dalam dunia bisnis Kolaborasi kerja ditanamkan di banyak perusahaan agar semua karyawan memiliki kolaborasi tim yang kuat.

Dikatakan oleh (**Ansell and Gash, 2008**), bahwa *collaborative Governance* adalah:

Pengaturan tata kelola pemerintahan dimana satu atau lebih agensi publik secara langsung melibatkan stakeholder non pemerintah dalam pengambilan keputusan secara kolektif yang formal, berorientasi konsensus, dan deliberatif dan bertujuan untuk membuat atau mengimplementasikan kebijakan publik atau mengelola program atau aset publik.

Selanjutnya (**Nabatchi and Emerson, 2015**), mengatakan bahwa:

Proses dan struktur pengambilan keputusan dan manajemen kebijakan publik yang mengikutsertakan masyarakat di luar batasan agensi publik, level pemerintahan, dan/atau lapisan publik, swasta, dan civic untuk mengeluarkan tujuan publik yang tidak bisa diselesaikan

Dari dua pemahaman tersebut bahwa kolaborasi dapat dilakukan secara luas tidak terbatas internal organisasi tetapi dapat dilakukan antar level pemerintahan, organisasi publik ataupun organisasi swasta. Kesemuanya itu dimaksudkan untuk menyelesaikan suatu permasalahan yang tidak dapat diselesaikan. Mengutip dari <http://www.aiim.org/What-is-Collaboration#>, *Collaboration is a working practice whereby individuals work together to a common purpose to achieve business benefit. It enables individuals to work together to achieve a defined and common business purpose*

Dari berbagai definisi tersebut kita dapat melihat betapa pentingnya kolaborasi, apalagi bahwa suatu kegiatan yang besar tidak mungkin dilakukan sendiri, perlu adanya bentuk kolaborasi antar

berbagai pihak, dari berbagai sektor pemerintahan bahkan masyarakat untuk dapat menyelesaikan permasalahan internal maupun nasional, dan menyelaraskan serta mewujudkan tujuan nasional dan kepentingan nasional

Dalam kolaborasi, kita perlu juga mengenal adanya derajat dari kolaborasi mulai dari yang rendah sampai dengan yang tinggi yaitu:

1. Kerjasama, sifatnya sederhana dan tidak formal biasanya sifatnya sementara dan tidak adanya misi atau rencana yang jelas
  - *Shorter-term informal relation that exist without retain that exist without any clearly defined mission, structure or planning effort,*
  - *Cooperative partners share information only about the subject at hand,*
  - *Each organization retains authority & keeps resources separate*
2. Koordinasi, tahap ini lebih formal dari kerjasama.
  - *More formal relationships and understanding of missions,*
  - *Focus on longer term interaction on a specific effort or program,*
  - *Requires some planning & division of roles,*
  - *Requires open communication channel between organization involved,*
  - *Autonomy still rest with individual organization,*
  - *Risk increased and power can be an issue,*
  - *Resources are made available to participants,*
  - *Rewards are shared*

3. Kolaborasi, sudah membawa stakeholder dari berbagai pihak dengan kerangka kerja yang jelas dan adanya komitmen untuk mencapai misi yang sama

- *A more durable & pervasive relationship*
- *Participants bring separate organization into a new structure with full commitment to a common mission*
- *Require comprehensive planning and well defined communication channel operating all levels*
- *The collaborative structure determines authority*
- *Risk is much greater because each partners contribute its resources and reputation.*
- *Power is an issue and can be unequal*
- *Partners pool or jointly secure the resources*
- *Partners share the results and rewards*

Melihat terbentuknya kolaborasi dari tingkat dasar sampai tingkat terbentuknya suatu kolaborasi, ada empat (4) tahapan dalam kolaborasi, dan untuk masing masing tahapan diperlukan strategi untuk membentuk tahapan yang ada, yaitu,

1. *Envention result by working individual to individual* ( bagaimana sudah ditentukan tujuan akhir dengan bekerja antar individu, karena itu diperlukan usaha usaha:

- *Bring people together*
- *Enhance Trust*
- *Confirm Our vision*
- *Specific desired result*

2. *Empower ourselves by working individual-to-organizational*  
(Kemampuan memberdayakan seluruh anggota organisasi dengan keterlibatannya dalam organisasi)
  - *Confirm organizational roles*
  - *Resolve the conflicts*
  - *Organise the effort*
  - *Support the member*
3. *Ensure success by working organisation-to-organization*  
(Meyakinkan dan memastikan kesuksesan dengan bekerja antar organisasi)
  - *Manage the work*
  - *Create joint systems*
  - *Evaluate the results*
  - *Renew the effort*
4. *Endow continuity by working collaboration-to-community*  
(Melakukan kegiatan secara berkesinambungan dengan berkolaborasi dengan masyarakat yang lebih luas)
  - *Create visibility*
  - *Involve the community*
  - *Change the system*
  - *End the collaboration*

Dari beberapa pemahaman tersebut di atas diharapkan peserta sudah memiliki arah sebetulnya kolaborasi tu seperti apa yang harus dilakukan dalam kaitannya dengan Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I. Dengan demikian peserta sudah mendapatkan gambaran bentuk kolaborasi seperti apa yang nantinya harus dilakukan dalam mengaktualisasikan sebuah terobosan yang akan dilakukan.

## B. Pentingnya Kolaborasi

Dari hal yang sederhana, kalau kita melihat sebuah bentuk sederhana dari kolaborasi seperti dijelaskan di atas, maka sadarkah kita bahwa salah satu faktor yang memiliki kontribusi terbesar dalam menyukseskan berbagai kegiatan 'bisnis' ataupun kegiatan di bidang 'pemerintahan' itu terletak pada kerelaan para pegawai dalam mengerjakan tugas pekerjaan mereka secara *teamwork* atau adanya aktivitas kerja yang dilakukan secara kolaboratif. Betapa penyelesaian pekerjaan yang dilakukan secara berkolaborasi akan dapat menciptakan penyelesaian pekerjaan yang lebih cepat, lebih efektif, serta lebih efisien dibandingkan penyelesaian pekerjaan yang dilakukan secara sendirian. Bahkan kolaborasi dapat menciptakan para pegawai menjadi lebih bertanggung jawab, sehingga lambat laun akan dapat meningkatkan derajat motivasi mereka, terutama ketika mereka bekerja secara *teamwork*.

Kolaborasi semakin memperkuat terciptanya talenta yang tinggi (*more attractive to top talent*). Melalui kolaborasi, dapat diciptakan seseorang atau sebuah organisasi yang memiliki daya saing tinggi ketika di dalam organisasi itu terdapat orang-orang yang bertalenta tinggi.

meningkatkan kemampuan organisasi dalam menciptakan produk-produk baru. Kolaborasi dapat meningkatkan daya simpan atau daya ingat yang lebih tinggi (*higher retention rates*). Tak kalah penting, kolaborasi dapat digunakan untuk meningkatkan keuntungan bagi semua pihak yang berkolaborasi. Mengapa demikian? Pada umumnya, kolaborasi itu dibangun berdasarkan hasil rekrutmen atas orang-orang yang kredibel atau atas pihak-pihak yang memiliki keunggulan spesifik di bidangnya masing-masing. Dengan demikian, berbagai keunggulan

tersebut sangat berguna bagi kehidupan berkolaborasi. Mereka pada umumnya memiliki ide-ide yang bagus serta inovatif yang dapat mendorong terciptanya keahlian baru, kemampuan baru, dan metode-metode kerja baru dan produk baru yang sangat bermanfaat bagi kemajuan organisasi.

### **C. Kolaborasi dan Kepemimpinan**

Sangat erat kaitan antara kolaborasi dan kepemimpinan, Kepemimpinan Kolaboratif adalah pola pikir kepemimpinan yang melibatkan orang banyak dan menggabungkan rasio, emosi dan semangat dalam proses pemecahan masalah merupakan salah satu perubahan yang timbul dalam ilmu manajemen, merupakan perubahan drastis pola pikir kepemimpinan.

Dalam penelitian ini definisi kepemimpinan kolaboratif mengacu pada pendapat *Lawrence (2017)* yaitu suatu kepemimpinan yang ditandai dengan visi dan nilai bersama, saling ketergantungan dan tanggung jawab bersama, saling menghormati, empati, ambiguitas, komunikasi yang efektif dan sinergi.

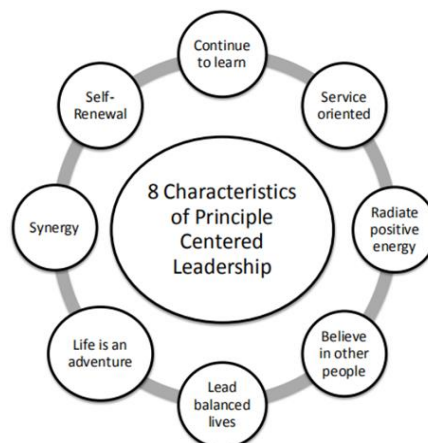
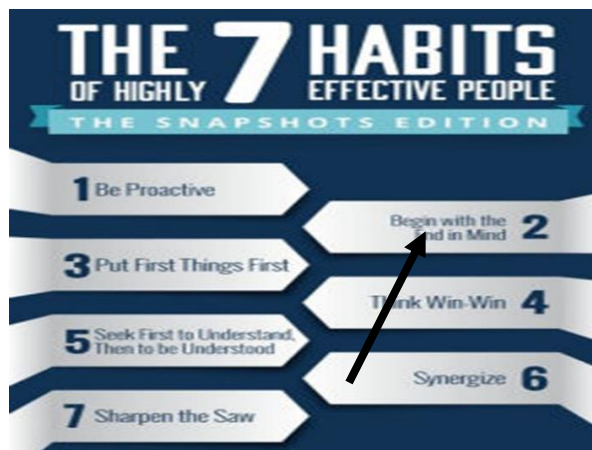
Di antara prinsip kolaborasi tersebut, penting dipahami untuk menghindari adanya konflik dan merasa tidak dihargai sebagai partner, perlu diperhatikan beberapa hal yaitu:

1. Transparan dan saling menghormati,
2. Pembagian peran yang bertanggung jawab,
3. Hubungan kerja yang efektif,
4. Membangun kearifan lokal,
5. Menghormati perbedaan dan keragaman,
6. Kontinyu dan adaptif, dan
7. Memperhatikan kepentingan yang lebih luas.

Dalam bukunya **THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE** yang ditulis oleh **Stephen Covey**, dikatakan bahwa,

***If you focus on principles, you empower everyone who understands those principles to act without constant monitoring, evaluating, correcting, or controlling."***

- ***The whole is greater than the sum of its parts.***
- ***The essence of synergy is to value differences—to respect them, to build on strengths, to compensate for weaknesses.***



Selanjutnya dalam kolaborasi dan kepemimpinan, kita juga perlu melihat tiga (3) gaya kepemimpinan yang diambil dari

\* Ibarra, Herminia, and Morten T. Hansen. "Are you a collaborative leader?." Harvard Business Review 89.7/8 (2011): 68-74.

Yoon-kyung Oh, 2014, Public Leadership in the Context of Government 3.0: .How to Create a Collaborative Organization Culture, Korea Institute of Public Administration.

**COMPARING THREE STYLES OF LEADERSHIP**

	COMMAND AND CONTROL	CONSENSUS	COLLABORATIVE
<b>ORGANIZATIONAL STRUCTURE</b>	Hierarchy	Matrix or small group	Dispersed, cross-organizational network
<b>WHO HAS THE RELEVANT INFORMATION?</b>	Senior management	Formally designated members or representatives of the relevant geographies and disciplines	Employees at all levels and locations and a variety of external stakeholders
<b>WHO HAS THE AUTHORITY TO MAKE FINAL DECISIONS?</b>	The people at the top of the organization have clear authority	All parties have equal authority	The people leading collaborations have clear authority
<b>WHAT IS THE BASIS FOR ACCOUNTABILITY AND CONTROL?</b>	Financial results against plan	Many performance indicators, by function or geography	Performance on achieving shared goals
<b>WHERE DOES IT WORK BEST?</b>	Works well within a defined hierarchy; works poorly for complex organizations and when innovation is important	Works in small teams; works poorly when speed is important	Works well for diverse groups and cross-unit and cross-company work, and when innovation and creativity are critical

Bagaimana kita mampu memahami tiga ga kepemimpinan, dari buku tersebut di atas disebutkan bahwa ada tiga (3) gaya kepemimpinan. Menurut referensi di atas, beberapa gaya kepemimpinan:

- **Gaya kepemimpinan”Command and control”**, dimana pimpinan yang memegang otoritas penuh untuk memudahkan mengontrolnya. Perintah datang dari pimpinan puncak, sementara para pimpinan level menengah hanya mendengarkan dan meneruskan perintah tersebut untuk dilaksanakan. Ada jarak yang jauh antara pemimpin puncak dengan pelaksana di lapangan. Di

antara mereka ada pada level menengah yang diberi tugas untuk memonitor, mengawasi dan melakukan kontrol. Mereka harus meyakinkan bahwa semua anak buahnya melakukan kewajibannya. Para manajer senior ini duduk di kantornya yang nyaman, tidak pernah turun ke lapangan dan berbicara dengan para pekerja di sana. Mereka juga tidak berbicara dengan para pelanggannya. Untuk saat ini sepertinya gaya kepemimpinan seperti ini sudah jarang terjadi.

- **Gaya kepemimpinan konsensus**, seorang pimpinan yang akan membawa arah karyawannya untuk lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya. Boleh ditekan gaya kepemimpinan ini lebih demokratis
- **Gaya kepemimpinan yang kolaboratif**, merupakan pola pikir kepemimpinan yang melibatkan orang banyak dan menggabungkan rasio, emosi dan semangat dalam proses pemecahan masalah merupakan salah satu perubahan yang timbul dalam ilmu manajemen, merupakan perubahan drastis pola pikir kepemimpinan.

#### **D. Ringkasan**

Konsepsi kolaborasi dalam pengelolaan perubahan kolaborasi menjadi penting artinya bagi seorang pimpinan pada level JPT Madya, dimana seorang pimpinan harus mampu melakukan kolaborasi sebagai bentuk kemampuan dirinya dalam menyelesaikan permasalahan yang ada di organisasinya. Pemahaman terhadap konsepsi kolaborasi akan menjadi dasar bagaimana seorang pimpinan mampu menerapkan

kolaboratif menuju perubahan-perubahan yang berjalan secara terus menerus.

Peran seorang pimpinan harus mampu melakukan kolaborasi pada masing-masing level baik itu secara internal, maupun dengan masyarakat maupun dengan berbagai sektor pemerintahan. Karena itu perlu pula melihat pentingnya kolaborasi dan juga memotret gaya kepemimpinan pada setiap individu pada saat memilih stakeholder

### **E. Latihan**

1. Sebutkan 4 tahapan dalam kolaborasi dan jelaskan
2. Jelaskan 3 gaya kepemimpinan dalam kolaborasi

### **Kunci Jawaban**

1. Tahapan dalam kolaborasi
  - a. Invention result by working individual to individual ( bagaimana sudah ditentukan tujuan akhir dengan bekerja antar individu, karena itu diperlukan usaha-usaha).
  - b. Empower ourselves by working individual-to-organizational (Kemampuan memberdayakan seluruh anggota organisasi dengan keterlibatannya dalam organisasi)
  - c. Ensure success by working organisation-to-organization (Meyakinkan dan memastikan kesuksesan dengan bekerja antar organisasi).
  - d. Endow continuity by working collaboration-to-community (Melakukan kegiatan secara berkesinambungan dengan berkolaborasi dengan masyarakat yang lebih luas)
2. 3 gaya kepemimpinan

- a. Gaya kepemimpinan "Command and control", dimana pimpinan yang memegang otoritas penuh untuk memudahkan mengontrolnya. Perintah datang dari pimpinan puncak, sementara para pimpinan level menengah hanya mendengarkan dan meneruskan perintah tersebut untuk dilaksanakan. Ada jarak yang jauh antara pemimpin puncak dengan pelaksana di lapangan.
- b. Gaya kepemimpinan konsensus, seorang pimpinan yang akan membawa arah karyawannya untuk lebih siap menerima tanggung jawab terhadap solusi, tujuan dan strategi dimana mereka diberdayakan untuk mengembangkannya.
- c. Gaya kepemimpinan yang kolaboratif, merupakan pola pikir kepemimpinan yang melibatkan orang banyak dan menggabungkan ratio, emosi dan semangat dalam proses pemecahan masalah merupakan salah satu perubahan yang timbul dalam ilmu manajemen, merupakan perubahan drastis pola pikir kepemimpinan.

#### **F. Umpan Balik Dan Tindak Lanjut**

Dengan memahami konseptual kolaborasi akan dapat membantu peserta memiliki gambaran tentang kolaborasi. Peserta sudah dapat mengantisipasi langkah apa yang akan dilakukan dalam membentuk sebuah kolaborasi.

## **BAB III**

### **KEPEMIMPINAN DALAM KOLABORASI**

*Bab III ini menguraikan kepada anda pemahaman mengenai kepemimpinan dalam kolaborasi, yang diawali dengan kolaborasi dalam organisasi, derajat dalam kolaborasi, perilaku dalam kolaborasi, potensi masalah dalam kolaborasi, keterampilan mengatasi konflik, prospek kolaborasi, disajikan dengan uraian bahasan yang komunikatif dengan rangkuman substansi dan latihan untuk memperdalam pemahaman anda terkait substansi Kepemimpinan Kolaborasi*

Secara sederhana dengan kita melihat sebuah proses partisipasi sekelompok orang, dan atau organisasi yang bekerja sama untuk mencapai hasil yang diinginkan, dengan menyelesaikan visi secara bersama, dengan memberikan hasil positif bagi konsumennya, dan membangun sistem yang saling terkait untuk mengatasi masalah dan peluang , boleh dikatakan sudah merupakan bentuk kolaborasi. Kolaborasi biasanya tidak lepas dari koordinasi, koordinasi dan Kolaborasi adalah salah satu kegiatan penting dalam berorganisasi yang pada dasarnya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efektif dan efisien. Dengan melakukan koordinasi dan kolaborasi antar bagian dari satu organisasi atau dengan organisasi lain, akan memudahkan setiap individu mengatasi masalah Selanjutnya kita akan melihat apa saja yang termasuk dalam kepemimpinan dalam kolaborasi.

## **A. Kolaborasi dalam organisasi**

Dalam bukunya *David Archer and Alex Cameron "Collaborative Leadership: How to Succeed in an Interconnected World", Routledge, 2009* disebutkan ada beberapa tipe dalam kolaborasi dalam organisasi yaitu:

### *1. Private sector alliances and joint venture,*

Aliansi merupakan penggabungan antara dua atau lebih kelompok menjadi satu dengan tujuan agar dapat mencapai tujuan masing-masing dengan lebih baik karena adanya kerjasama yang saling menguntungkan. Sementara Joint venture adalah suatu usaha/bisnis yang didirikan oleh dua atau lebih entitas bisnis dalam periode waktu tertentu, yakni pada jangka waktu yang telah disepakati bersama. Bagi pemula, mungkin Anda belum paham mengenai joint venture ini.

Contoh:

- SHARP Corporation (SHARP) dan SONY menyepakati bahwa mereka telah menandatangani memorandum yang tidak mengikat untuk melakukan sistem kerja sama dalam memproduksi dan menjual panel dan modul LCD berukuran besar dari pabrik panel LCD SHARP. Secara hukum kerjasama ini efektif pada 30 September 2008.
- PT.Pusri dengan National Petrochemical company of Iran (NPCI). Di Indonesia sendiri ada PT Pusri bekerja yang melakukan kerja sama dengan National Petrochemical Company of Iran (NPCI). Kerjasama ini adalah membangun pabrik pupuk berkapasitas 1,14 juta ton per tahun. Saham Pusri sendiri di perusahaan yang dibangun dengan sistem joint venture tersebut mencapai USD97 juta, dan harus dicairkan dalam empat tahun ke depan.

2. Public sector joint working, joint working disini bisa di istilahkan adanya kerjasama

Joint working for public service delivery “I’d be surprised if users knew this was a partnership. The real question is, are they getting the best service possible?” John Reading, Chief Executive, Action for Change, on working with Addaction Public services are those which public bodies (such as central or local government) either provide themselves or commission others to provide. The voluntary and community sector is well placed to bring distinctive or added value to the services it provides because of its

- specialist knowledge or experience
  - involvement of users
  - independence of government
  - ability to reach hard to reach groups
  - innovative approaches to service delivery.
3. Public-private partnership, merupakan bentuk perjanjian antara sektor publik (Pemerintah) dengan sektor privat (Swasta) untuk mengadakan sarana layanan publik yang diikat dengan perjanjian, terbagi menjadi beberapa bentuk tergantung kontrak dan pembagian resiko.
  4. Third sector coalitions Diterjemahkan dari bahasa Inggris-Sektor sukarela, sektor mandiri, atau sektor sipil adalah ranah aktivitas sosial yang dilakukan oleh organisasi yang merupakan organisasi nirlaba non-pemerintah. Sektor ini disebut juga sektor ketiga, sektor masyarakat, dan sektor nirlaba, berbeda dengan sektor publik dan sektor swasta. Wikipedia (Inggris),

5. Self-organizing collaboration, memberikan kesempatan mengekspresikan kepada seluruh kemampuan timnya untuk menentukan jalan terbaik bagi organisasinya secara efektif dan efisien

## **B. Derajat dalam Kolaborasi**

Selanjutnya dalam buku yang sama, ada beberapa derajat kolaborasi, yang dalam buku tersebut adalah

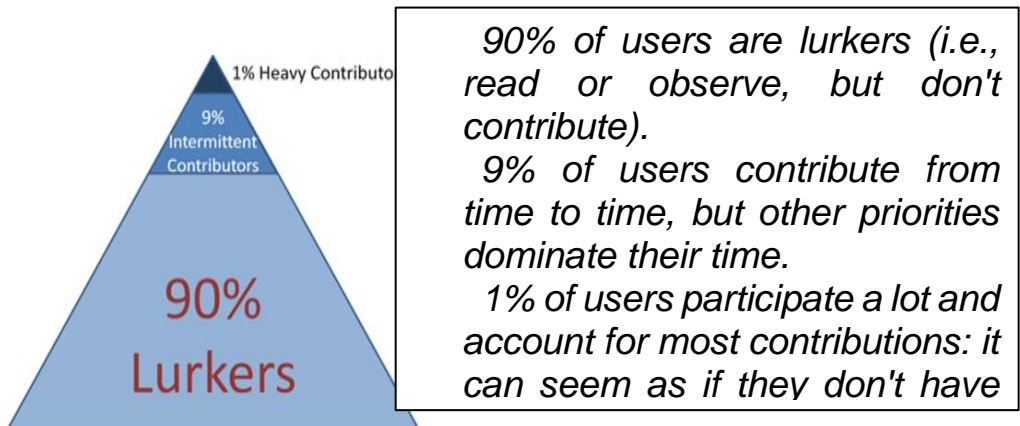
1. *Transactional Relationship (Low)*
2. *Mutual Partnership: degree of collaboration, balance loyalty (Medium)*
3. *Symbiotic teams (High)*

Untuk terwujudnya sebuah kolaborasi, perlu adanya 3 unsur yang harus mendukung yaitu:

1. **Governance:** *the ways objectives are set, accountability are defined. And decisions are made across the partnership;*
2. **Operations:** *the process by which things get done, progress is measured, and information and learning is shared and communicated;*
3. **Behaviors:** *the way people act with other to produce joint results.*

## **C. Perilaku dalam Kolaborasi**

Kalau kita melihat dalam suatu kolaborasi, tentunya banyak sikap perilaku ataupun komunikasi yang kadang menimbulkan suatu persepsi yang berbeda. Tentunya dalam suatu kolaborasi, dimana terlalu banyak *stakeholder* yang terlibat tidak sepenuhnya mereka akan berpartisipasi. Sebagai contoh, ada sikap atau perilaku yang kadang kurang diperhatikan tetapi terjadi. Dalam *WhatsApp Group* yang berisi ratusan anggota *WhatsApp Group*, tentu tidak semuanya aktif dalam komunikasi, diibaratkan sebagai berikut:



Sumber: Jakob Nielsen, 2006

#### **D. Potensi Masalah dalam Kolaborasi**

Membangun sebuah kolaborasi tidak selalu lancar semuanya, beberapa hal tentu akan ditemui dalam beberapa hal, diantaranya

1. *Clash of Value*
2. *Working at different speeds*
3. *Mismatched communication*
4. *Mismatched leadership style*

#### **E. Keterampilan Mengatasi Konflik**

Dengan adanya permasalahan yang kadang kita temui dalam kolaborasi, kita juga harus memiliki keterampilan bagaimana kita mampu mengatasi permasalahan yang dihadapi. Sebagai seorang pimpinan perlu memahami beberapa hal, antara lain

1. *Understanding your own relationship to conflict*
2. *Understanding the needs of group*
3. *Holding difficult conversation*
4. *Finding the greater good*
5. *Mediating in other people's conflict*

Melihat pada faktor faktor tersebut, dengan memahami tipe dari kolaborasi, potensi konflik dan cara mengatasi konflik, maka perlu ditambahkan kemampuan kemampuan yang lain atau (*skill*). Seperti dalam ***What Are Collaboration Skills? Definition & Examples of Collaboration Skills By Alison Doyle Updated on June 26, 2020 Workplace collaboration*** dikatakan bahwa, kemampuan berkolaborasi dapat membuat orang menuju kesuksesan menuju tujuan yang telah ditentukan secara bersama sama. Termasuk di dalamnya meliputi kemampuan berkomunikasi, bagaimana kemampuan mendengarkan orang lain berbicara dengan penuh perhatian, bertanggung jawab apabila ada kesalahan, serta saling menghargai satu dengan yang lain dalam grup atau tim tersebut. Kemampuan berkolaborasi ini penting untuk dipahami, tetapi juga bagaimana mengembangkan anggota tim untuk memahami kemampuannya masing-masing. Bagaimana kita mempraktekkan kemampuan kolaboratif kita untuk mampu bekerja sama dengan yang lain. Hampir semua lingkungan pekerjaan membutuhkan adanya kolaborasi, karenanya keterampilan dan kemampuan berkolaborasi menjadi penting artinya. Beberapa kemampuan yang seharusnya dikuasai adalah

- Kemampuan memahami berbagai pendapat yang berbeda
- Bagaimana kita mampu mengelola prioritas prioritas dari masing masing orang dalam kelompok
- Serta bagaimana menentukan harapan kepada anggota tim yang dapat diandalkan

Sudah barang tentu untuk suksesnya sebuah kolaborasi dibutuhkan adanya dukungan dan saling menghargai. pimpinan biasanya akan mencari staf yang mampu bekerja secara efektif sebagai bagian dari

tim dan bersedia untuk menyeimbangkan pencapaian pribadi dengan tujuan dari tim. Karena itu kemampuan, hubungan antar anggota dan kemampuan melakukan pendekatan individual juga menjadi penting.

### **Bagaimana kemampuan berkolaborasi dapat dilakukan**

Sebetulnya sebagai seorang pimpinan dengan menggagas sebuah kolaborasi belumlah cukup, pada kenyataannya penuh tantangan untuk mengkolaborasikan satu dengan yang lain. Karena perlu disadari masing masing anggota kelompok pasti ada kelebihan dan kekurangannya, tingkat komunikasi dan juga tujuan tujuan individu yang kadang masih mempengaruhi

### **Perlu pula diketahui bahwa kemampuan berkolaborasi dengan tim memerlukan:**

1. Menjaga komunikasi dan tidak menyembunyikan komunikasi untuk kepentingan pribadi.
2. Melakukan konsensus untuk penentuan tujuan dan metoda metoda yang digunakan untuk memenuhi atau melengkapi tugas .
3. Mengapresiasi kontribusi anggota tim dan memberikan penghargaan.
4. Mampu mengidentifikasi hambatan serta mengatasi masalah saat terjadi yang dilakukan secara kooperatif.
5. Menetapkan tujuan kelompok diatas tujuan individu, apalagi jika anda pimpinannya.
6. Saling memaafkan dan tidak menyimpan dendam dan menghambat anggota tim, yang akan menggagalkan kolaborasi.

### **Jenis-jenis kemampuan berkolaborasi**

Untuk suksesnya sebuah kolaborasi, seorang pimpinan membutuhkan kemampuan berkomunikasi, kemampuan menjaga emosi, menghargai satu dengan yang lain di dalam tim.

### **Kemampuan berkomunikasi**

Komunikasi merupakan hal penting dalam berkolaborasi, seorang pimpinan harus berani menyampaikan pandangannya tetapi tetap harus menghargai pendapat anggota tim yang lain dan tidak memaksakan.

1. Kemampuan mendengarkan. (*Active listening*)
2. Kemampuan menulis (*Written communication*)
3. Kemampuan verbal (*Verbal communication*)
4. Kemampuan non verbal (*Nonverbal communication*)

### **Kecerdasan Emosi (*Emotional Intelligence*)**

Kecerdasan emosional merupakan faktor penting dalam pekerjaan. Kecerdasan emosional adalah kemampuan mengelola emosi, karena anggota tim terdiri dari berbagai macam karakter dengan berbagai sikap dan perilaku yang berbeda

Beberapa sifat yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan kecerdasan emosional sebagai seorang pimpinan, antara lain::

- ketangguhan
- tidak mudah tersinggung
- tidak menerima kritik secara pribadi
- mampu mengenali dan melepaskan emosi yang kuat apabila diperlukan
- Rasa ingin tahu
- Empati
- Membuat hati tenang

- Mampu menyelesaikan konflik
- Kasih Sayang
- Penyelesaian konflik

## **F. Prospek Kolaborasi**

Melalui kolaborasi, akan memunculkan jejaring baru yang saling menguntungkan bagi kedua belah pihak. Juga akan memudahkan dalam mengambil sebuah keputusan dalam menyelesaikan suatu masalah. Namun untuk menuju apa yang di ingin dari sebuah kolaborasi, beberapa hal perlu diperhatikan adalah bagaimana kita juga harus mampu untuk meningkatkan kolaborasi dengan anggota tim. Bagaimana anggota tim memberikan kontribusi atau dukungan dengan lebih efektif dan efisien.

- *Match your team size to your project: Smaller teams are usually best for short-term projects, while complex projects often benefit from larger teams.*
- *Establish each team member's role: Giving each member a clear understanding of what they will offer the group helps prevent confusion.*
- *Ask for thoughts, opinions and ideas: Speak with people who have experience building teams and working with others on projects to determine useful collaboration methods.*
- *Share resources freely: Make sure each team member has access to the same documents, contacts and other resources so everyone can stay informed.*
- *Use digital tools: Messaging apps, file-sharing programs and workflow management systems streamline collaboration, especially for remote teams.*

- *Foster support between team members: Encourage team members to reach out to each other to ask for and provide help.*
- *Celebrate accomplishments: Give verbal praise, awards and other forms of recognition to individuals and the team to keep morale high and nurture positive results.*

## **G. Rangkuman**

Kepemimpinan dalam kolaborasi menjadi faktor penting bagi seorang pimpinan pada saat harus melakukan kolaborasi dengan *stakeholder*. Karena sebagai seorang pimpinan harus mengetahui tipe kolaborasi seperti apa yang akan dilakukan, di samping itu juga mampu mengantisipasi adanya potensi konflik dalam kolaborasi serta bagaimana mengatasi konflik terjadi. Di samping hal tersebut perlu diketahui bahwa dalam kolaborasi tidak serta merta sebagai wujud dari kolaborasi tetapi ada tiga model kolaborasi.

Selanjutnya melalui pemahaman kolaborasi dalam organisasi, seorang pimpinan akan mengenal apa sebetulnya yang diharapkan dari kolaborasi tersebut, baik dengan swasta, instansi pemerintah maupun masyarakat. Sehingga pimpinan akan tahu prospek yang bagaimana yang diinginkan dalam kolaborasi tersebut

Diperlukan sebuah kemampuan dalam melakukan kolaborasi, baik dari sisi komunikasi juga kecerdasan emosi.

## **H. Latihan**

1. Jelaskan tipe tipe kolaborasi dalam organisasi
2. Apa pendapat anda tentang prospek kolaborasi. Jelaskan

**Kunci jawaban (uraian jawaban dapat dielaborasi dari berbagai referensi)**

1. Tipe kolaborasi

- *Private sector alliances and joint venture,*
- *Public sector joint working,*
- *Public-private partnership,*
- *Third sector coalitions,*
- *Self-organizing collaborative*

2. Prospek kolaborasi

Membangun jejaring baru yang menguntungkan semua pihak

**I. Umpan Balik**

Dengan memahami kepemimpinan dalam kolaborasi akan dapat membantu peserta memiliki gambaran tentang apa kaitan kolaborasi dengan organisasi, tipe tipe kolaborasi kolaborasi. Peserta sudah dapat mengantisipasi langkah apa yang akan dilakukan dalam membangun sebuah kolaborasi dengan memahami kondisi dan resiko yang dihadapi dalam sebuah kolaborasi.

## BAB IV

### PENERAPAN STRATEGI ALIANSI DALAM MEMOBILISASI KOMPLEKSITAS PEMANGKU

*Bab IV ini menguraikan kepada anda pemahaman mengenai Penerapan strategi aliansi dalam memobilisasi kompleksitas pemangku, yang diawali roadmap kolaborasi yang akan terdiri dari selection, transition, maintenance dan ending, kemudian Selecting Partner dan Structuring Alliance, disajikan dengan uraian bahasan yang komunikatif dengan rangkuman substansi dan latihan untuk memperdalam pemahaman anda terkait substansi Road Map Kolaborasi*

▪

Dalam melakukan kolaborasi perlu adanya strategi ataupun persiapan persiapan dengan memahami tahapan tahapan apa yang harus dilakukan pada saat harus melakukan kolaborasi. Tentunya kita harus membuat rancangan strategi kolaborasi dengan tahapan yang runtut. Untuk yang penting pertama kali adalah

#### **A. Selection**

Secara sederhana *selection* dapat diartikan sebagai pilihan atau memilih dari beberapa alternatif yang ada. Pada tahap awal dari sebuah kolaborasi kita harus menentukan pilihan dari beberapa pilihan yang ada. Dalam arti kata, memilih stakeholder yang tepat untuk kita masukkan tim. Pemilihan stakeholder secara tepat sangat penting karena nantinya akan berdampak pada kegiatan kegiatan yang akan dilakukan. Secara detail telah dijelaskan dalam bab sebelumnya tentang kemampuan atau keterampilan berkolaborasi pada seorang pimpinan. Termasuk antisipasi

apa yang harus dipertimbangkan dalam memilih stakeholder. Seperti pada strategi komunikasi, ada beberapa tahapan untuk mencapai komunikasi yang efektif yang utama kita menguasai siapa yang akan menjadi stakeholder kita dan apa peran masing masing. Sebetulnya tahap ini sangat menentukan, karena apabila di tahap selection tidak ada masalah, maka pada tahap transition akan lancar

### **B. *Transition***

Pada saat tahap selection sudah selesai, biasanya akan terjadi masa transisi dimana perlu adanya penyesuaian antara stakeholder satu dengan yang lain. Tahap transisi merupakan tahap yang cukup krusial, karena masing masing stakeholder akan menunjukkan perannya masing masing. Disinilah kepemimpinan dalam mengelola stakeholder sangat penting karena harus mampu menyamakan persepsi untuk apa kolaborasi dilakukan, mampu menangani konflik yang mungkin muncul , misal dengan pendapat yang berbeda beda, ada yang mungkin pendapatnya harus diakomodir dan lain sebagainya. Pimpinan harus mampu bersikap netral tidak terjadi konflik. Pada masa ini masing masing stakeholder akan pada egonya masing masing.

### **C. *Maintenance***

Tahap ini merupakan tahap yang sudah tercapai pemahaman bersama, masing masing anggota tim sudah jelas perannya masing masing. Semua anggota tim mampu memahami tujuan akhir dari suatu kolaborasi dan pentingnya bagi anggota tim. Karena itu pada tahap ini, pimpinan harus mampu mengelola tim dengan baik, mampu beradaptasi juga melakukan monitoring serta pendekatan kepada berbagai pihak. Diharapkan dengan melakukan pengelolaan dengan baik tahap ini dapat terselesaikan dengan baik.

#### **D. Ending**

Pada tahap ending ini merupakan tahapan akhir, karena semua peran telah dilaksanakan dengan sempurna, masing masing stakeholder mampu melaksanakan perannya. Dan yang utama adalah, semua memahami pentingnya kolaborasi atau aliansi, juga tujuan dari kolaborasi tercapai. Permasalahan dapat terselesaikan sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Dalam kaitannya dengan perubahan, maka kolaborasi merupakan salah satu cara bagaimana suatu perubahan dapat terselesaikan dengan cepat.

Dari tahapan tersebut di atas, maka akan terlihat Apa yang akan dicapai bersama, Menggunakan strategi aliansi yang tepat untuk memobilisasi stakeholder dan menghasilkan kinerja lintas sektor. Membangun tim adalah sebagai bentuk *stakeholder engagement* terhadap tujuan perubahan yang ingin dicapai. Hal ini dilakukan dapat melalui pemetaan dengan membuat *stakeholder Mapping* dan menentukan strategi komunikasi yang tepat berdasarkan hasil pemetaan tersebut. Penting untuk dilakukan strategi komunikasi yang akan dilakukan, karena Komunikasi yang dibangun akan sangat didasarkan pada “karakteristik” stakeholder, sehingga akan memungkinkan terjadinya stakeholder engagement. Seperti disampaikan oleh (*Morse and Stephens, 2012*) ada 4 Langkah Collaborative Governance.

Assesment	Initiation	Deliberation	Implementation
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apakah kolaborasi dibutuhkan?</li> <li>• Apakah prekondisi terpenuhi?</li> <li>• Siapa pemangku kepentingan yang terlibat?</li> <li>• Siapa yang bisa mengisi peran kunci (sponsor, penyelenggara, fasilitator)?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana merumuskan isu?</li> <li>• Bagaimana mengikutsertakan pemangku kebijakan?</li> <li>• Siapa/apa lagi yang dibutuhkan</li> <li>• Proses apa yang dilakukan?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bagaimana membangun kelompok kerja yang efektif?</li> <li>• Apa yang menjadi aturan dasar?</li> <li>• Bagaimana menciptakan dan menentukan opsi?</li> <li>• Bagaimana memfasilitasi pembelajaran bersama?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siapa yang akan melakukannya?</li> <li>• Bagaimana memperluas dukungan?</li> <li>• Apa bentuk struktur pemerintahan?</li> <li>• Bagaimana memonitor progress?</li> </ul>

### E. *Selecting Partner dan Structuring Alliance*

Seperti disebutkan di atas, tentang stakeholder mapping, berikut akan digambarkan bentuk strategi mapping. Strategi mapping dimaksudkan untuk mempermudah dalam menentukan stakeholder yang dipilih dan dimasukkan dalam kuadran sesuai dengan posisinya masing masing setelah dipetakan. Pada kuadran dibawah adalah penggambaran posisi partner atau stakeholder pada masing masing kuadran yang menggambarkan sikap perilaku.

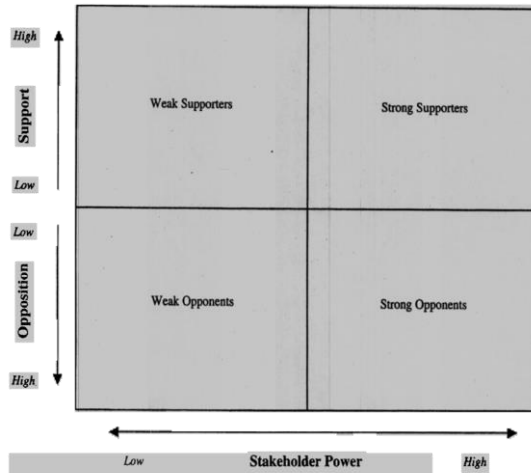
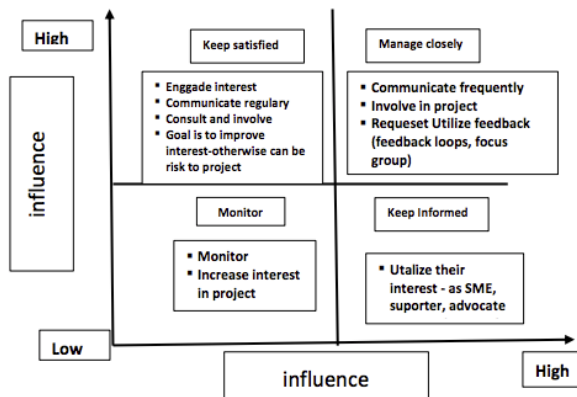


Figure 7 Problem-Frame Stakeholder map  
Source: Anderson Bryson and Crosby 1999; adapted from Nutt and Backoff 1992: 198.

Dalam figur disamping, terlihat 4 kuadran stakeholder dengan posisinya masing masing. Dari posisi masing masing kuadrand strategi komunikasi yang dilakukan juga akan berbeda beda. Hal ini penting untuk dipahami, karena setiap posisi stakeholders dalam kuadrand mempunyai karakteristik yang berbeda beda

Dari kuadran di atas, kuadran dibawah menunjukkan bagaimana sikap kita terhadap posisi masing masing partner atau stakeholder dalam kuadran tersebut, sehingga diperlukan strategi komunikasi kepada masing masing posisi dalam kuadran tersebut.



Melalui gambaran stakeholders mapping diharapkan peserta akan lebih mudah untuk menentukan pilihan stakeholdernya sehingga sebuah kolaborasi dapat dibentuk dengan mudah. Beberapa tipe juga dapat menjadi acuan lancarnya sebuah kolaborasi:

1. Langkah pertama bagaimana kita mampu memetakan siapa yang akan menjadi partner kita atau stakeholders kita
2. Kemudian bagaimana kolaborasi itu akan dibentuk harus dibuat misal ada masalah apa, tujuan dari pembentukan kolaborasi atau aliansi. Dibuat struktur secara jelas, yang mana masing masing partner atau stakeholder memegang peran apa, harus ditentukan dengan jelas
3. Bagaimana kita mampu mengelola aliansi tersebut, supaya tidak ada konflik atau masalah kepentingan
4. Yang terakhir bagaimana kita melakukan evaluasi kembali terkait tahapan tahapan dari bentuk dari kolaborasi atau aliansi tersebut

Langkah untuk mempermudah penentuan stakeholders, perlu dibuat sebuah tabel dan dicoba untuk diisi sia yang dipilih. Masing masing stakeholder akan berperan sebagai apa, di bawah adalah tabel yang nantinya dapat diisi untuk menentukan peran masing masing stakeholders

Aspek Manajemen Kolaborasi	Stakeholder (1)	Stakeholder (2)	Stakeholder (3)	dst
Kepentingan				
Potensi penghambat				
Pendekatan komunikasi				
Urgensi kolaborasi				

Dengan melihat tabel di atas, maka tergambar siapa stakeholder kita, perannya apa, pendekatan komunikasinya sampai dengan urgensi kolaborasinya. Tabel tersebut membantu memperoleh gambaran siapa stakeholder yang dipilih.

## **F. Rangkuman**

Penerapan strategi aliansi dalam memobilisasi kompleksitas pemangku, merupakan langkah yang memberikan gambaran bagi peserta bagaimana merencanakan sebuah kolaborasi dengan tahapan tahapannya. Tahapan tahapan dalam kolaborasi harus dipahami dengan cermat sehingga mampu memetakan siapa yang tepat untuk menjadi stakeholder. Kegagalan dalam melakukan kolaborasi karena tidak memikirkan atau tidak mengantisipasi kurang adanya persiapan pada saat akan melakukan kolaborasi.

Penerapan strategi aliansi dalam memobilisasi kompleksitas pemangku, membekali peserta mampu membuat strategi mapping dan strategi komunikasi, sehingga dapat menjadi *guidance* atau bentuk antisipasi bagi pimpinan dalam persiapan untuk melakukan kolaborasi. Kolaborasi dilakukan untuk menyelesaikan suatu permasalahan dan nantinya akan menjadi suatu solusi untuk pengambilan sebuah keputusan.

## **G. Latihan**

1. Jelaskan mengapa roadmap kolaborasi menjadi salah satu faktor yang penting dalam melakukan kolaborasi.
2. Jelaskan masing masing tahapan dalam roadmap kolaborasi

### **Kunci Jawaban**

1. Pentingnya roadmap dalam kolaborasi, adalah mempermudah memetakan stakeholders serta perannya masing masing. (jawaban dapat ditambahkan dari berbagai literatur).
2. Tahapan dalam road map, dimulai dengan selection, transition. Maintenance dan ending. (jawaban dapat dielaborasi lebih lanjut)

### **H. Umpan balik**

Dengan memahami kepemimpinan dalam kolaborasi akan dapat membantu peserta memiliki gambaran tentang road map kolaborasi, peserta mampu mempunyai gambaran rencana tentang stakeholder yang harus dipilih. Sehingga Peserta sudah dapat mengantisipasi langkah apa yang akan dilakukan dalam membangun sebuah kolaborasi dengan memahami kondisi dan resiko yang dihadapi dalam sebuah kolaborasi.

## **BAB V**

### **PENUTUP**

*Bab VI ini menguraikan kepada peserta Kepemimpinan Kolaborasi yang dimulai dengan pembahasan terkait konsepsi kolaborasi dalam pengelolaan perubahan; strategi aliansi dalam sektor publik; penerapan strategi aliansi dalam memobilisasi kompleksitas pemangku, yang disajikan dengan uraian komunikatif, rangkuman dan latihan untuk memperdalam pemahaman peserta terkait kepemimpinan kolaborasi dengan penerapan pada instansinya masing masing.*

#### **A. Kesimpulan**

Modul Kepemimpinan Kolaboratif yang telah anda pelajari mencakup:

- Konsepsi, kolaborasi dalam pengelolaan perubahan, yang membahas tentang konsep Kolaborasi, Pentingnya Kolaborasi, dan Kolaborasi dan Organisasi.
- Strategi aliansi dalam sektor publik, yang meliputi Kolaborasi dalam Organisasi, Derajat kolaborasi, Perilaku dalam Kolaborasi, Potensi Masalah dalam Kolaborasi, Keterampilan mengatasi Konflik, dan prospek Kolaborasi.
- Penerapan strategi aliansi dalam memobilisasi kompleksitas pemangku, yang membahas tentang Roadmap Kolaborasi yang menekankan pada Selection, Transition, Maintenance, Ending serta Selecting Partner & Structuring Alliance. Semua pembelajaran dilakukan dengan strategi pembelajaran orang

dewasa (andragogi) dengan menggunakan video, powerpoints, bahan ajar dan diskusi interaktif kelas. .

Dengan memahami materi Kepemimpinan Kolaboratif, para peserta PKN I selaku JPT Madya pada instansinya masing masing mampu menerapkan praktek praktek kolaborasi pada levelnya dan mendorong ke arah perubahan secara lebih cepat.. Bagaimana peserta mampu bertindak dan bersikap dalam menghadapi segala permasalahan dan cara menyelesaikan suatu masalah dalam lingkup tugas di JPT Madya. Sebagai pimpinan pada level JPT Madya peserta diharapkan mampu menjadi tolok ukur bagi keberhasilan institusi dalam membangun sebuah perubahan mindset untuk menyelesaikan sebuah permasalahan,. Dengan harapan mampu membawa perubahan organisasi yang adaptif dan lincah dalam mengelola perubahan yang dapat terjadi setiap saat.

## **B. Implikasi**

Berbagai ragam bahan ajar melalui kasus, video, paparan singkat, diskusi kelas dan diskusi kelompok, semuanya dirangkum dalam pembelajaran kelas dan mandiri yang membekali peserta Pelatihan Kepemimpinan Nasional Tingkat I dengan berbagai kompetensi pengetahuan, sikap, motivasi dan komitmen membangun kepemimpinan kolaboratif. Kepemimpinan kolaboratif merupakan bagian penting dari seorang pemimpin pada level JPT Madya dalam membangun komitmen instansinya menuju organisasi yang mampu melakukan perubahan dan menindaklanjuti perubahan dengan cepat melalui mindset kepemimpinan yang kolaboratif baik internal maupun eksternal, serta kemampuan beraliansi dengan mitra ataupun stakeholders yang terkait dengan tugas pekerjaannya

Dalam modul ini juga disampaikan kasus-kasus bahasan di kelas dan dalam bahan ajar serta modul terfokus pada kondisi tertentu, namun peserta diharapkan dapat mengembangkan dengan memahami serta menerapkan kolaboratif kepemimpinannya yang kemungkinan akan dilakukan penerapannya secara berbeda sesuai dengan tugas dan fungsi masing masing instansi. Seorang pemimpin kolaboratif juga harus mampu mengantisipasi adanya kendala yang menyebabkan adanya konflik; dan kemampuan mengatasi konflik yang kemungkinan terjadi. Tantangan ataupun konflik yang terjadi tentunya dapat terselesaikan melalui pemahaman dan penerapan baik penerapan teori maupun praktek yang dituangkan dalam modul.

Secara khusus, peserta perlu mereview substansi modul dengan menjawab semua latihan dalam setiap bab; kemudian check dan recheck dengan kunci jawaban. Selanjutnya setelah mengikuti semua paket pembelajaran, peserta perlu internalisasi modul dengan menjawab 4 pertanyaan kunci berikut:

1. Apa saja esensi pembelajaran yang anda dapat dari penjaminan mutu program?
2. Apa sebenarnya yang dimaksud dengan kolaborasi. Apa perbedaan dengan aliansi
3. Sejauh mana anda memahami tentang roadmap kolaborasi
4. Bagaimana cara anda dalam memetakan stakeholder

Jawaban-jawaban terhadap pertanyaan-pertanyaan ini akan semakin memperdalam pemahaman anda tentang kepemimpinan kolaboratif dan bagaimana peran anda selaku JPT Madya dalam menerapkan kapasitas peran kepemimpinan kolaboratif baik secara internal maupun eksternal.

### **C. Tindak Lanjut**

Tindak lanjut dari pembelajaran kepemimpinan Kolaboratif adalah terus mempelajari bahan ajar tambahan dalam modul, dan mencoba mencarikan satu (1) atau dua (2) dari referensi / daftar pustaka yang ada untuk memperkaya dan memperdalam wawasan dan pemahaman anda terkait penerapan kepemimpinan kolaboratif sebagai inti perubahan bagi seorang pimpinan JPT Madya di instansinya masing masing.

## **DAFTAR PUSTAKA**

### *1. Buku*

- Anderson Bryson and Crosby 1999, adopted from Nutt and Backoff, 1992. CollaborationNI, (Working together, stronger together), To find out more about collaborationNI contact Leeann Kelly Programme Co-ordinator, CollaborationNI, NICVA. Web [www.collaborationni.org](http://www.collaborationni.org).
- Home Business, Marketing Mengenal Apa Itu Joint Venture: Definisi, Contoh dan Manfaatnya Mengenal Apa Itu Joint Venture : Definisi, Contoh dan Manfaatnya (Business, Marketing / 8 Mei 2020).
- Ibarra, Herminia, and Morten T. Hansen. "Are you a collaborative leader?." *Harvard Business Review* 89.7/8 (2011): 68-74.
- Indded career guide Career Development Collaboration Skills: Definition and Examples. June 10, 2021 By: Indeed Editorial Team Lawrence. 2017.
- Morse and Stephens, (2012) ada 4 Langkah Collaborative Governance.
- Michael Winer, Karen Ray Collaboration Handbook : creating, sustaining, and enjoying the journey Amherst H. Wilder Foundation, 1994.
- Nielsen, J., and Loranger, H. (2006). *Prioritizing Web Usability*, New Riders Press, ISBN 0-321-35031-6.
- What Are Collaboration Skills? Definition & Examples of Collaboration Skills By Alison Doyle Updated on June 26, 2020 Workplace collaboration disebutkan Jaime Knoth / The Balance.
- Yoon-kyung Oh, 2014, *Public Leadership in the Context of Government 3.0: .How to Create a Collaborative Organization Culture*, Korea Institute of Public Administration
- Stephen Convey, *THE 7 HABITS OF HIGHLY EFFECTIVE PEOPLE*,

Web

[https://books.google.co.id/books?id=dyK4xo6taPUC&pg=PA124&lpg=PA124&dq=Third+sector+coalitions&source=bl&ots=943TqaG5M-&sig=ACfU3U3CNp3BFLH\\_nbCuss5bqeh6wgILKw&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwiN5M3t14DoAhVVT30KHapWD0gQ6AEwD3oECAgQAQ#v=onepage&q=Third%20sector%20coalitions&f=false](https://books.google.co.id/books?id=dyK4xo6taPUC&pg=PA124&lpg=PA124&dq=Third+sector+coalitions&source=bl&ots=943TqaG5M-&sig=ACfU3U3CNp3BFLH_nbCuss5bqeh6wgILKw&hl=id&sa=X&ved=2ahUKEwiN5M3t14DoAhVVT30KHapWD0gQ6AEwD3oECAgQAQ#v=onepage&q=Third%20sector%20coalitions&f=false)  
Public Sector: Pawonsari  
[http://eprints.undip.ac.id/18189/1/SITI\\_SURYANI.pdf](http://eprints.undip.ac.id/18189/1/SITI_SURYANI.pdf)

[Http://www.springerprofesional.de](http://www.springerprofesional.de)

<http://www.aiim.org/What-is-Collaboration#>,

*2. Artikel/Jurnal*

Research Article, Understanding Collaborative Leadership in Theory and Practice Randee Lipson Lawrence.

DAPU6107, Edisi 1, Modul 1, Konsep, Pengertian, dan Tujuan Kolaborasi STRATEGI DAN IMPLEMENTASI 7S MCKINSEY PENGELOLAAN PASAR RAKYAT (STUDI EMPIRIS DI DINAS PERDAGANGAN - KOTA SURAKARTA).

Achmad Choerudin, Akademi Teknologi AUB Surakarta, Jawa Tengah, E-mail: [achmadchoerudin77@yahoo.co.id](mailto:achmadchoerudin77@yahoo.co.id), Research fair Unisri, vol3, januari 2019, P ISSN 2550-0171, E ISSN 2580-5819.

*3. Peraturan Pemerintah*

UNDANG UNDANG NOMOR 5 TAHUN 2015 TENTANG ASN.

PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 11 TAHUN 201 DIUBAH DENGAN PERATURAN PEMERINTAH NOMOR 1 TAHUN 2020.

KEPUTUSAN KEPALA LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA NOMOR: 44/K.1/PDP.07/2019 TENTANG PEDOMAN PENYELENGGARAAN PELATIHAN KEPEMIMPINAN NASIONAL TINGKAT I.

