



# BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT II

AGENDA MEMBANGUN TIM EFEKTIF  
MEMBANGUN TIM EFEKTIF

Dadang Dally



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya  
Orientasi mutu  
Proaktif

## **KATA PENGANTAR**

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

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

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

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

Jakarta, Desember 2015  
Kepala LAN RI,

Dr. Adi Suryanto, M.Si

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
A. Latar Belakang .....	1
B. Deskripsi Singkat .....	5
C. Tujuan Pembelajaran .....	5
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok .....	6
<b>BAB II MEMBANGUN KERJASAMA TIM DALAM ORGANISASI</b> .....	9
A. Kearifan Dibentuknya Tim.....	9
B. Kapan Tim Dibutuhkan? .....	10
C. Tujuan Dibentuknya Tim.....	15
D. Ciri-ciri Tim Efektif.....	16
E. Proses Pembentukan Tim .....	18
<b>BAB III IDENTIFIKASI DAN ANALISIS STAKEHOLDER</b> .....	21
A. Pengertian Stakeholders .....	21
B. Pendekatan Berbasis Stakeholders .....	22
C. Identifikasi dan Jenis- jenis Stakeholders .....	24
D. Menganalisis dan Mengelola Stakeholders.....	26
E. Manfaat Dari Peran Stakeholder .....	29
<b>BAB IV NILAI DAN INTEREST STAKEHOLDERS</b> .....	31
A. Nilai Stakeholders .....	31
B. Kisi-kisi Pembentukan Tim Efektif.....	33
<b>BAB V STRATEGI BERKOMUNIKASI</b> .....	39
A. Pengertian Komunikasi.....	39

B.	Efek Komunikasi .....	41
C.	Menyusun Pesani .....	48
D.	Strategi Komunikasi .....	49
E.	Berkomunikasi Dengan Stakehoder.....	54
<b>BAB VI</b>	<b>MEMETAKAN KOMPLEKSITAS PENGARUH STAKEHOLDERS .....</b>	<b>58</b>
A.	Menggunakan Net Map Dalam Latihan.....	59
B.	Memahami Aturan Dasar Net Map .....	64
<b>DAFTAR PUSTAKA</b>	<b>.....</b>	<b>69</b>

# BAB I

## PENDAHULUAN

### A.Latar Belakang

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

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

Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan Tingkat II bertujuan untuk meningkatkan kompetensi kepemimpinan pejabat struktural eselon II yang akan berperan dan melaksanakan tugas dan fungsi pemerintahan di instansinya masing-masing. Untuk mencapai tujuan tersebut maka kompetensi yang dibangun pada Diklat Kepemimpinan Tingkat II adalah kompetensi kepemimpinan Strategis, yaitu kemampuan menetapkan strategi kebijakan instansinya, dan memimpin keberhasilan implementasi strategi kebijakan tersebut yang diindikasikan dengan kemampuan : (1) mengembangkan karakter dan sikap perilaku integritas , berwawasan kebangsaan, menjunjung tinggi standar etika public sesuai dengan peraturan perundang-undangan, kemampuan untuk taat

pada nilai, norma, moralitas dan bertanggungjawab dalam memimpin unit instansinya ; (2) merumuskan strategi kebijakan yang efektif untuk mewujudkan visi organisasinya; (3) melakukan kolaborasi secara internal dan eksternal dalam mengelola tugas-tugas organisasi kearah efektifitas dan efisiensi penerapan strategi kebijakan unit instansinya; (4) melakukan inovasi sesuai bidang tugasnya guna mewujudkan strategi kebijakan yang lebih efektif dan efisien; (5) mengoptimalkan seluruh potensi sumberdaya internal dan eksternal organisasi dalam implementasi strategi kebijakan unit instansinya.

Ruang lingkup (scooping) strategi organisasi dalam membangun tim efektif, dengan merujuk kepada pedoman renstra dari Bappenas yang membagi dua arah strategi organisasi meliputi *Eksternal* (Kualitas perencanaan dan penganggaran, kualitas pemantauan terhadap pelaksanaan, kualitas evaluasi terhadap pelaksanaan, kualitas kajian dan atau evaluasi kebijakan, kualitas koordinasi kebijakan) dan *Internal* meliputi (Membangun Manajemen Kinerja, Mengelola anggaran secara lebih efisien, efektif, dan akuntabel, meningkatkan kompetensi SDM, penerapan prinsip-prinsip *good governance*, kualitas sarana dan prasarana dan pengelolaannya dalam rangka mendukung peningkatan kinerja lembaga dan pegawai).



Sumber Bappenas,

Berdasarkan Peraturan Kepala Lembaga Administrasi Negara Nomor 15 Tahun 2015, Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Tingkat II Bab II mengenai struktur kurikulum, bahwa salah satu mata diklat dari Tahap III Merancang Perubahan dan Membangun Tim salah satunya adalah Membangun Tim Efektif.

## **B. Deskripsi Singkat**

Bahan ajar Membangun Tim Efektif membekali peserta dengan kemampuan membangun tim efektif untuk mewujudkan strategi organisasi melalui pembelajaran Membangun kerjasama tim dalam organisasi, Identifikasi dan analisis stakeholder, Nilai dan interest stakeholder, Strategi berkomunikasi serta memetakan kompleksitas pengaruh stakeholder menggunakan *net-map*. Mata diklat disajikan melalui metode ceramah interaktif, diskusi dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya membangun persepsi yang sama di antara para stakeholder untuk mewujudkan strategi organisasi.

## **C. Tujuan Pembelajaran**

Bagi para peserta Diklat Kepemimpinan Tingkat II, materi diklat membangun tim efektif sangat penting dan bermanfaat untuk meningkatkan kinerja organisasi, melalui kemampuannya dalam membangun persepsi yang sama di antara para *stakeholder* baik internal maupun eksternal untuk mewujudkan arah kebijakan organisasi. Selanjutnya tujuan pembelajaran membangun tim efektif adalah :

## 1. Kompetensi Dasar

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

## 2. Indikator Keberhasilan

Kemampuan khusus yang diharapkan dapat dikuasai oleh peserta Diklat

setelah mempelajari seluruh bahan ajar ini adalah:

1. Peserta dapat Mengidentifikasi *stakeholder* dalam mewujudkan strategi organisasi;
2. Memetakan nilai dan kepentingan *stakeholder*;
3. Menyamakan persepsi *stakeholder*

## D.Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok

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

bahasan dan sub materi pokok bahasan dalam mata diklat ini sebagai berikut:

1. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok
  - 1.1 Membangun kerjasama tim dalam organisasi
    - 1.1.1. Kearifan dibentuknya tim
    - 1.1.2 Kapan Tim dibutuhkan
    - 1.1.3. Tujuan dibentuknya Tim
    - 1.1.4. Ciri-ciri Tim efektif
    - 1.1.5. Proses pembentukan Tim
  - 1.2 .Identifikasi dan analisis stakeholder
    - 1.2.1. Pengertian stakeholder
    - 1.2.2. Pendekatan berbasis stakeholders
    - 1.2.3. Jenis stakeholder
    - 1.2.4. Mengelola stakeholder
    - 1.2.5. Manfaat peran stakeholder
  - 1.3. Nilai dan interest stakeholder
    - 1.3.1. Nilai stakeholder
    - 1.3.2. Interest stakeholder
    - 1.3.3 Keterlibatan stakeholder

- 1.4.Strategi berkomunikasi
  - 1.4.1. Komunikasi efektif
  - 1.4.2. Efek komunikasi
  - 1.4.3. Menyusun pesan
  - 1.4.4. Strategi komunikasi
  - 1.4.5. Berkomunikasi dengan stakeholder
- 1.5.Memetakan kompleksitas pengaruh stakeholder
  - 1.5.1. Menentukan issue strategis
  - 1.5.2. Mengidentifikasi stakeholders
  - 1.5.3. Hubungan antar stakeholders
  - 1.5.4. Memetakan posisi setiap stakeholders
  - 1.5.5. Menetapkan pengaruh stakeholder

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

## **BAB II**

### **MEMBANGUN KERJASAMA TIM**

#### **DALAM ORGANISASI**

Dalam bab II ini akan dijelaskan tentang pentingnya membangun tim efektif dalam suatu organisasi, kemudian dijelaskan secara terinci tentang Kearifan dibentuknya tim, Kapan Tim dibutuhkan, Tujuan dibentuknya Tim, Ciri-ciri Tim efektif dan Proses pembentukan Tim.

#### **A. Kearifan Dibentuknya Tim**

Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith, Harper Business, (2006) menjelaskan bahwa kearifan dibentuknya Tim antara lain untuk memecahkan setiap masalah yang bersifat jangka pendek dan dapat pula bersifat jangka panjang, selain itu kenapa Tim harus dibentuk didalam aktifitas organisasi adalah untuk Saling bersinergi dan melengkapi diantara anggota Tim, untuk mendukung semua unit kerja, peran kerja, fungsi kerja di dalam struktur organisasi manajemen.

Kerjasama dalam satu Tim akan mampu melakukan lebih banyak hal dari pada bekerja sendirian. Banyak hal yang sulit dilakukan secara mandiri, namun dengan mudah dapat diraih dengan kerjasama, karena dalam kerjasama terjadi hubungan

yang saling menguatkan antara berbagai pihak yang terlibat dalam kerjasama itu. Banyak pekerjaan yang tidak mungkin secara mandiri dapat dilakukan dengan baik. Jika memaksakan bekerja sendiri, kita akan kehabisan tenaga, sumber daya dan waktu, bahkan hasil dari upaya seperti itu pun belum tentu memuaskan pihak lain (*stakeholders*) atau *customer* yang menggunakan jasa/produk tersebut (Nana Rukmana, 2006:iii). Dalam hal ini Tony Lendrum (2003) menjelaskan: *“If you always do what you always done, then you will always get what you have always got. Strategic partnering is fundamentally a process of change”*. Lebih lanjut Tony Lendrum (2003) mengemukakan: *“In partnering it will be the manage change of many, as well as the uncontrollable and dynamic change in a few, that will ensure success”*. Oleh karena itu alasan utama pentingnya dibentuk tim dalam suatu organisasi dan melakukan kerjasama yang baik dalam tim yakni agar setiap individu dalam organisasi dapat mengerjakan tugas dengan baik dalam rangka mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan, dengan lebih efektif dibandingkan dengan bekerja secara individu (Michael West, 1998:xiii).

## **B. Kapan Tim Dibutuhkan ?**

Seperti telah kita maklumi bahwa tim adalah sekelompok orang dalam jumlah kecil

dengan keterampilan yang saling melengkapi, berkomitmen terhadap tujuan bersama dan dengan pendekatan terhadap tanggungjawab bersama. Seperti dijelaskan oleh *Jon R. Katzenbach & Douglas K. Smith, HarperBusiness, 2006. [www.frans-wi.blogspot.com](http://www.frans-wi.blogspot.com)*, *A team is a small number of people with complementary skills, who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.*

Kapan Tim dibutuhkan kehadirannya, ada baiknya kita diskusikan terlebih dahulu tim yang efektif. Pengertian efektivitas, terkadang kerancuan sering terjadi hal ini muncul karena adanya pakar yang memandang efektivitas sebagai produk dan ada pula yang memandang efektivitas sebagai proses. Namun demikian ada pula sementara pakar yang mengintegrasikan keduanya, salah satunya Mullins L.J. (1989:424 dalam Nana Rukmana, 2006:14), mengemukakan sebagai berikut: *“Effectiveness is concern with ‘doing the right thing’ and relates to output of the job and what the manager actually achieve, while efficiency is concerned with ‘doing thing right’, and relates to inputs and what the manager does. To be efficient the manager must attend therefore to the input requirements of the job, to clarification of objectives, planning, organization, direction, and control. But in order to be effective, the manager must give attention to output of the job, to performance in term to such factors as obtaining best possible*

*result in the important areas of the organization, optimizing use of resources, increasing profitability, and attainment of the aims and objectives of the organization. Therefore, effectiveness must be related to the achievement of some purpose, objectives or task-to the performance of the process of management and the execution of work”.*

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

Steers (1977) mengemukakan bahwa pengertian efektivitas organisasi mempunyai arti berbeda bagi setiap orang, tergantung pada kerangka acuan yang dipakainya. Bagi seorang manager produksi, efektivitas seringkali diartikan sebagai kuantitas atau kualitas keluaran (output) barang atau jasa. Bagi seorang ilmuwan bidang riset, efektivitas dijabarkan dengan jumlah paten, penemuan atau produk baru suatu organisasi. Bagi sejumlah sarjana ilmu sosial, efektivitas seringkali ditinjau dari sudut kualitas kehidupan pekerja (Richard M. Steers, 1977:1). Efektivitas sebagai produk antara

lain didukung oleh Robbins yang mendefinisikan efektivitas sebagai perwujudan dari tujuan-tujuan organisasi (Stephen P. Robbins, 1995: 53). Pengertian lain dikemukakan oleh Joseph, yang menyatakan bahwa efektivitas adalah suatu tingkatan terhadap mana tujuan dicapai (Joseph Prokopenko, 1987: 5). Pengertian yang hampir sama dikemukakan pula oleh Hoy dan Miskel yang menilai efektivitas sebagai tingkat pencapaian tujuan.

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

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

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

Berdasarkan pengertian efektivitas sebagaimana diuraikan diatas, agar suatu tim dapat bekerja secara efektif maka setiap anggota tim harus aktif memusatkan perhatian pada tujuan organisasi atau tujuan dibentuknya suatu tim. Disamping itu semua anggota tim secara teratur harus dapat mengkaji ulang cara pencapaian dan metoda kerjanya. Dalam hal ini efektivitas

tim mencakup tiga komponen utama (Michael West, 1998: xiii) yakni:

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

Sapailah kepada pertanyaan kita, Kapan Tim diperlukan?, tim dibutuhkan kehadirannya pada saat organisasi membutuhkan keahlian yang memerlukan sinergitas yang cukup baik diantara anggota tim, memerlukan komitmen dan motivasi yang tinggi, menuntut tanggung jawab besar, managerial yang tingkat kesulitannya sangat tinggi, dan tujuan organisasi yang akan dicapai, dirumuskan secara bersama-sama.

### **C. Tujuan dibentuknya Tim**

Kenapa kita harus membentuk tim, tentunya dengan kehadiran tim akan efektif terutama pada tugas-tugas yang kompleks, meningkatkan kreativitas, pemecahan masalah dan inovasi, serta dengan kehadiran tim kualitas keputusan yang

lebih baik. Dengan demikian tujuan dibentuknya tim dapat kita rumuskan antara lain :

- a) Membantu kelompok fungsional menjadi lebih efektif
- b) Mengembangkan semangat, saling percaya, kedekatan, komunikasi, dan produktivitas.

#### **D. Ciri-ciri Tim efektif**

Berdasarkan pemahaman tentang tujuan dibentuknya tim, maka ciri-ciri tim yang efektif dapat dirinci sebagai berikut:

- a. Bekerja sama dengan tujuan tertentu, sasaran yang jelas dalam suasana saling mempercayai dan penuh percaya diri serta mengutamakan unjuk kerja.
- b. Bersedia menerima perbedaan dan sumbangan pemikiran serta masing-masing individu memiliki peran yang berbeda-beda.
- c. Pemecahan masalah dilaksanakan secara positif tanpa melibatkan kebencian individu.
- d. Saling berbagi ilmu, pengetahuan, informasi, dan keterampilan agar seluruh tim memiliki kemampuan yang sama
- e. Apabila terjadi perbedaan pendapat mereka akan duduk bersama dan memecahkan permasalahan yang ada dengan kepala dingin dan terbuka.

- f. Pembagian dan pendelegasian tanggung jawab dengan orang-orang yang bekerja secara mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerja sama.
- g. Berbagai saran untuk memperbaiki kinerja organisasi diterima dengan baik walaupun berasal dari anggota tim yang lain.
- h. Seluruh anggota tim tidak ragu-ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa merasa cemas akan suara yang berbeda pendapat

Adapun kriteria dan persyaratan suatu Tim yang dapat bekerja secara efektif, antara lain:

- a. *Small Size* (jumlah ideal maksimum 10 orang)
- b. *Complementary Competencies* (3 kompetensi dasar: *attitude* (sikap dan perilaku, *knowledge* (pengetahuan), *skills* (keterampilan, *problem solving* dan *decision making*)
- c. *Common sense* (memiliki visi dan tujuan umum yang mampu memberikan arah serta komitmen anggota tim)
- d. *Special goals* (menerjemahkan visi dan tujuan umum ke dalam target-target spesifik, terukur, dan realistik).
- e. *Common approach* (kesepakatan akan pola, serta pendekatan dalam mencapai sasaran)

- f. *Mutual accountability* (tim memiliki tanggung jawab baik secara individu maupun kelompok).

Dilihat dari peran dan fungsinya terdapat beberapa tipe dari tim yakni : Tim yang ada di Unit kerja, Tim proyek, satuan tugas/komite, tim koordinasi, tim teknis dll.

## **E. Proses pembentukan Tim.**

Terdapat beberapa aspek yang memungkinkan sebuah tim terbentuk, antara lain :

- a. Kesamaan Tujuan (Visi Misi)
- b. Kepedulian tiap Anggota dan Komitmen bersama
- c. Norma dan Prosedur Kerja yang sama
- d. Ketergantungan satu dan lainnya
- e. Keterbukaan pada Tingkat Lebih Tinggi

Proses pembentukan tim lebih dikenal dengan pentahapan-pentahapan sebagai berikut: ***Forming, Storming, Norming, dan Performing.***

Pada Tahap ***Forming*** para anggota tim masih bersikap positif dan sopan, karena mereka pada umumnya belum memahami pekerjaan yang harus dilakukan. Sebagian bersemangat menghadapi tugas yang harus dilakukan, Dalam

situasi seperti itu maka pemimpin memainkan peran karena peran anggota tim belum jelas. Setelah pemimpin memainkan perannya dalam mengatasi situasi tersebut, maka anggota tim mulai bekerja bersama dan mengenal rekan kerja .

Tahap **Storming**, banyak tim mengalami kegagalan, akar masalahnya dimulai ketika timbul konflik gaya kerja antar anggota. Anggota berkerja dengan cara berbeda karena berbagai alasan, tapi jika menimbulkan masalah, maka akibatnya anggota bisa mengalami frustrasi dan tentunya jika hal ini terjadi merupakan kerugian bagi tim. Dalam tahapan ini dapat terjadi juga anggota tim melawan kewenangan anda, atau menggantikan posisi orang lain walaupun pekerjaan dia sudah jelas. Jika anda belum memutuskan dan menetapkan bagaimana tim bekerja, anggota bisa saja dapat merasa keberatan akan tugas mereka, akibatnya beberapa orang meragukan tujuan yang akan dicapai oleh tim, mereka mungkin menolak mengerjakan tugas. Tahap **Norming**, anggota mulai dapat menerima perbedaan, mengapresiasi kekuatan rekan kerja, dan menghargai kewenangan anda sebagai pemimpin. Anggota telah mengenal satu sama lain dengan lebih baik, mereka akan bersosialisasi, dan mampu meminta bantuan pada yang lain

Anggota telah dapat membangun komitmen yang lebih kuat untuk pencapaian tim dan anda mulai melihat kemajuan yang baik. Storming dan norming sering terjadi bersamaan secara

berkepanjangan karena saat tugas baru muncul, tim bisa kembali ke perilaku pada tahap storming. Tahap **Performing**, dalam tahapan ini anggota bekerja keras, tanpa perselisihan untuk pencapaian tujuan.

Struktur dan proses yang dibangun mendukung dengan baik. Tentunya sebagai pemimpin sudah dapat mendelegasikan pekerjaan anda, dan dapat berkonsentrasi dalam mengembangkan tim. Terasa mudah untuk menjadi bagian dalam tim pada tahap ini.

## **BAB III**

### **IDENTIFIKASI DAN ANALISIS STAKEHOLDER**

Dalam bab III akan diuraikan tentang Pengertian stakeholder, Pendekatan berbasis stakeholders, Identifikasi stakeholder, Menganalisis serta mengelola stakeholder dan selanjutnya manfaat dari peran stakeholder. Dari struktur sub pokok bahasan dimaksud, diharapkan para peserta mampu mengidentifikasi stakeholders dengan baik.

#### **A. Pengertian Stakeholders**

Stakeholders adalah perorangan maupun kelompok-kelompok yang tertarik, baik yang berasal dari dalam maupun luar organisasi, yang berpengaruh maupun terpengaruh oleh tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan suatu tim (Michael West, 1998: 66), sejalan dengan pandangan tersebut diatas Freeman (1984) mengemukakan stakeholder adalah *Any person or organization who can be positively or negatively impacted by or cause an impact on the actions of a company* (Perorangan maupun kelompok yang tertarik (internal/eksternal), yang berpengaruh maupun terpengaruh oleh tujuan-tujuan dan tindakan-tindakan sebuah organisasi). Biset (1998), secara

singkat mendefinisikan stakeholder sebagai orang dengan suatu kepentingan atau perhatian pada permasalahan.

Grimble and Wellard (1996), mendefinisikan stakeholder dari segi posisi penting dan pengaruh yang dimiliki mereka. Dari pandangan-pandangan para ahli tersebut maka dapat disimpulkan bahwa stakeholder merupakan individu, sekelompok manusia, komunitas atau masyarakat baik secara keseluruhan maupun secara parsial yang memiliki hubungan serta kepentingan terhadap organisasi. Individu, kelompok, maupun komunitas dan masyarakat dapat dikatakan sebagai stakeholder jika mereka memiliki karakteristik yaitu mempunyai kekuasaan, legitimasi, dan kepentingan terhadap organisasi.

Dalam lingkungan instansi pemerintah, *stakeholders* dapat dibagi menjadi 2 bagian, yaitu internal dan eksternal. *Stakeholder* internal instansi pemerintah antara lain atasan langsung, kepala instansi yang bersangkutan, seluruh kolega di instansinya, serta para bawahannya. Sedangkan *stakeholder* eksternal antara lain pejabat dari instansi pusat maupun daerah, masyarakat, LSM, para peneliti dari lembaga penelitian, dan dosen terkait, dan lain-lain. *Stakeholders* dimaksud dapat bersifat individu maupun organisasi.

## **B. Pendekatan Berbasis Stakeholders**

Dasar-dasar pemahaman pentingnya *stakeholder* bagi kepentingan setiap instansi pemerintah antara lain :

1. Mengelola *stakeholders* sangat penting untuk keberhasilan setiap proyek/ kegiatan di setiap organisasi;
2. Dengan melibatkan orang yang tepat dengan cara yang benar dalam proyek, dapat memperbesar peluang keberhasilannya;
3. Ketika kita sukses dalam karir, maka tindakan yang kita ambil dan proyek-proyek yang kita jalankan akan dapat mempengaruhi lebih banyak orang;
4. Semakin banyak orang yang dapat dipengaruhi, semakin besar kemungkinan bahwa tindakan kita akan melibatkan atau mempengaruhi orang-orang yang memiliki kekuasaan dan pengaruh terhadap keberhasilan proyek yang kita kerjakan;

Dengan pendekatan berbasis *stakeholder* kita akan memperoleh berbagai kebaikan antara lain :

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

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

### **C. Identifikasi dan Jenis-Jenis Stakeholder**

Berbagai jenis stakeholders dari suatu organisasi perlu diketahui para peserta diklatpim II, khususnya organisasi publik yang banyak keterkaitannya dengan organisasi lain dalam memberikan pelayanan yang prima. Seringkali suatu organisasi tidak peduli dengan beragam stakeholder yang ada disekitarnya, karena menganggap program yang dimiliki oleh organisasinya dapat dikerjakan sendiri dan merasa masih berada dalam kendali secara penuh. Organisasi tersebut seringkali tidak menyadari adanya faktor pendorong dan penghambat (*driving force dan restraining force*) dalam tahap perencanaan maupun tahap pelaksanaan program. Sehubungan dengan hal itu pemahaman stakeholders dan

kemampuan mengidentifikasi jenis-jenis stakeholders itu sangat penting bagi organisasi publik yang mengharapkan adanya perubahan dan peningkatan kinerja organisasi.

Jenis-jenis stakeholders yang perlu diketahui oleh para pemimpin dalam jabatan eselon II antara lain sebagai berikut:

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

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

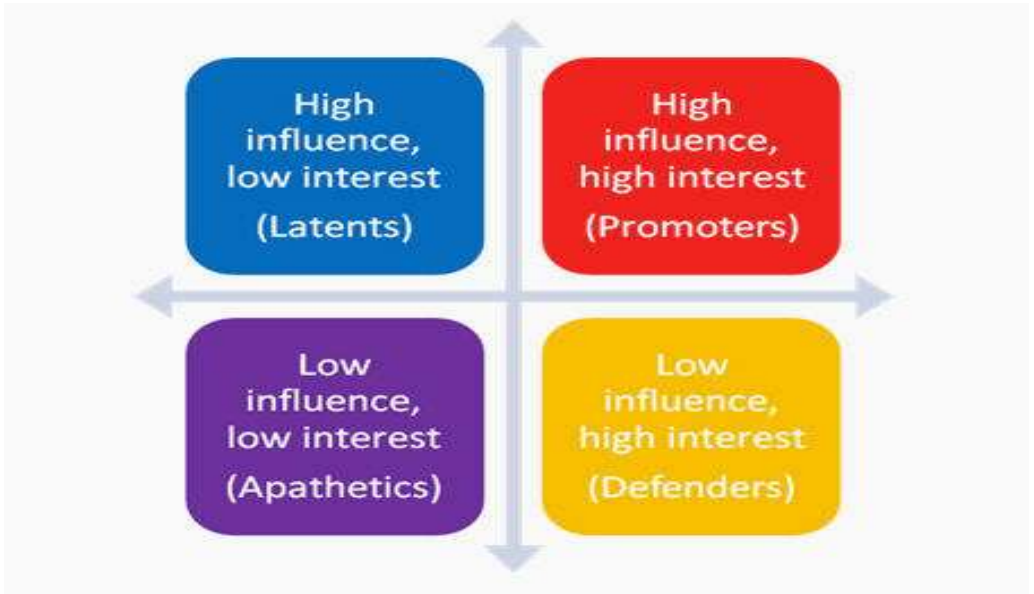
Disamping itu, dalam upaya mengidentifikasi kepentingan para stakeholder tersebut perlu dikenali pula bagaimana posisi para stakeholder terhadap program yang sedang direncanakan atau dijalankan oleh organisasi publik tertentu. Apakah mereka menunjukkan sikap mendukung, abstain atau bahkan secara terang-terangan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

#### **D.Menganalisis dan Mengelola Stakeholder**

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

Banyak metode yang telah dipergunakan dalam upaya menganalisis stakeholder salah satunya yang akan diperkenalkan kepada peserta diklatpin tingkat II adalah

*Identifying and Analyzing Stakeholders and Their Interests, A description of Stakeholder Analysis from the Guide to Managing for Quality, a joint effort of Management Sciences for Health and UNICEF, Contributor Phil Rabinowitz.*



Sumber: (<http://ctb.ku.edu/en/table-of-contents/participation/encouraging-involvement/identify-stakeholders/main>)

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

**Defendants:** Memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan, **Latents**, Tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam proyek perubahan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi proyek perubahan jika mereka menjadi tertarik.

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

Setelah mendapatkan hasil analisis yang telah dilakukan,, maka mulai kita mencoba untuk mengelola stakeholders. Untuk *stakeholders* yang masuk katagori **Promoters** dengan (*High Influence / High Interest*), kita memperlakukan mereka dengan respek karena dukungannya, Jika positif maka perlu diperkuat dan dilibatkan dalam pekerjaan yang akan dinikmatinya, jika gagasannya tidak jalan, yakinkan bahwa mereka tahu mengapa, dan mencoba alternative yang lebih baik, melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan. **Latents**, dengan (*High Influence /Low Interest*), stakeholders ini bisa sangat membantu jika dapat diyakinkan akan pentingnya proyek perubahan, bagi kepentingan mereka sendiri atau untuk kebaikan yang lebih besar, mereka perlu didekati dan diberi informasi, setiap kali perlu dilakukan kontak dengan mereka, tunjukkan bagaimana proyek perubahan memiliki efek positif terhadap isu yang menjadi perhatiannya.

**Defenders**, dengan memiliki (*Low Influence / High Interest*), stakeholders katagori ini bisa sangat membantu jika mereka tetap mendapat informasi, beri informasi apapun, melalui *training, mentoring*, dan/atau dukungan yang diperlukan agar mereka tetap terlibat. luangkan waktu untuk tetap berinteraksi dengan mereka. **Apathetics**, stakehoders yang masuk katagori ini (*Low Influence / Low Interest*), mereka tidak peduli terhadap proyek perubahan karena menjadi *Stakeholders* secara kebetulan, sebaiknya tidak mengganggu mereka, walaupun bisa tetap diberi informasi, menjaga semangat mereka dengan memuji, merayakan, apresiasi kecil, dan secara terus menerus mengingatkan pencapaian proyek perubahan.

## E. Manfaat Dari Peran Stakeholder.

Beberapa manfaat yang didapatkan dari peranan stakeholder antara lain: (1). Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi program/perubahan; (2). Dapat memberikan gambaran lebih jelas tentang konteks komunitas, potensi kesulitan, dan aset yang ada; (3). Sense of ownership terhadap program/upaya perubahan; (4). Lebih Fair bagi semua; (5). Meminimalisir penolakan terhadap program/perubahan ;(6). Memperkuat posisi organisasi terhadap stakeholders yang melakukan

penolakan; (7). Menjembatani modal sosial bagi komunitas; (8). Meningkatkan kredibilitas organisasi; (9). Meningkatkan peluang keberhasilan program/perubahan.

## **BAB IV**

### **NILAI DAN INTEREST STAKEHOLDER**

Dalam bab IV ini akan diuraikan tiga sub pokok bahasan yakni Nilai stakeholder Interest stakeholder dan Keterlibatan stakeholder.

#### **A.Nilai Stakeholder**

*Values* (Tata Nilai), prinsip-prinsip tuntunan dan perilaku yang melekat di dalam cara organisasi dan para tenaga kerjanya beroperasi seperti yang diharapkan. *Values* mencerminkan dan memperkuat budaya yang diinginkan oleh organisasi, mendukung dan menuntun pengambilan keputusan setiap tenaga kerja, membantu organisasi dalam melaksanakan misinya dan mencapai visinya dengan cara yang memadai. Nilai-nilai yang kita bawa ke tempat kerja mempengaruhi tindakan yang kita lakukan dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi tempat kita bekerja. Oleh karena itu, agar dapat bekerja sama dengan baik, para anggota tim harus memiliki beberapa nilai yang sama dalam melaksanakan pekerjaannya. Sebagai contoh, dalam lingkungan pelayanan

kesehatan, setiap orang melakukan pekerjaan yang didasarkan pada nilai-nilai untuk menolong sesama. Pada tingkatan dimana visi merefleksikan dasar nilai-nilai tim, maka nilai-nilai yang ditetapkan tersebut akan memotivasi loyalitas, upaya dan komitmen tim yang bersangkutan. Upaya menyatukan nilai-nilai setiap individu ke dalam tujuan organisasi bukanlah pekerjaan mudah. Namun demikian, nilai-nilai mengenai kesempurnaan dalam bekerja, menghormati orang lain, pentingnya peningkatan kesejahteraan setiap anggota tim merupakan nilai yang dapat diterima secara universal oleh setiap anggota tim. Sebagai contoh, suatu tim yang bertugas mengumpulkan dana, memiliki nilai untuk memperlakukan setiap orang dengan cara yang santun, hormat dan bijaksana. Mungkin pula diputuskan untuk meningkatkan dan mengembangkan berbagai keterampilan anggota tim, untuk mendorong kesempurnaan yang lebih baik dalam kerjasama tim maupun dalam menjalin hubungan baik dengan sesama anggota tim. Bekerja dalam tim yang memiliki visi dan nilai-nilai yang tidak selaras dengan nilai-nilai yang melekat pada diri kita, tentu saja akan banyak menghadapi kesulitan kerjasama tim untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.

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

## B.Kisi- Kisi Pembentukan Tim Efektif

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

1. **Clear Expectation** - Ekspekstasi yang jelas, sudahkah pemimpin eksekutif mengkomunikasikan harapan untuk kinerja tim dan hasil yang diinginkan dengan jelas? Apakah anggota tim memahami mengapa dibentuk tim? Apakah organisasi menunjukkan tujuan yang konstan dalam mendukung tim dengan sumber manusia, waktu dan uang? Apakah pekerjaan tim menerima penekanan yang memadai seperti sebuah prioritas dalam hal waktu, diskusi, perhatian dan minat yang diarahkan seperti cara yang ditunjukkan oleh pemimpin eksekutif?
2. **Context** - Konteks: Apakah anggota tim memahami mengapa mereka berpartisipasi dalam tim? Apakah mereka

memahami bagaimana strategi dalam tim akan membantu organisasi mencapai tujuan bisnis seperti yang dikomunikasikan? Bisakah anggota tim menentukan pentingnya pencapaian tujuan korporat? Apakah tim memahami dimana pekerjaan yang sesuai dalam konteks keseluruhan dari tujuan, prinsip, visi dan nilai organisasi?

3. **Commitment**-komitmen: Apakah anggota tim ingin berpartisipasi dalam tim? Apakah anggota tim merasa misi tim adalah hal penting? Apakah anggota memiliki komitmen untuk menyelesaikan misi tim dan hasil yang diharapkan? Apakah anggota tim menganggap jasa mereka sama berharganya seperti organisasi dan karir mereka sendiri? Apakah anggota tim mengantisipasi pengakuan atas kontribusi mereka? Apakah anggota tim berharap ketrampilan mereka akan tumbuh dan berkembang dalam tim? Apakah anggota tim senang dan tertantang dengan peluang tim ?
4. **Competence**- kompetensi: Apakah tim merasa memiliki orang yang tepat untuk berpartisipasi? (Misalnya, dalam proses peningkatan, apakah masing-masing langkah dalam proses disampaikan dalam tim?) Apakah tim merasa bahwa anggotanya memiliki pengetahuan, ketrampilan dan kapasitas untuk menangani isu dimana tim dibentuk? Jika tidak, apakah tim memiliki akses mendapatkan bantuan

yang dibutuhkan? Apakah tim merasa memiliki sumber, strategi dan dukungan yang dibutuhkan untuk menyelesaikan misinya ?

5. **Charter-** Hak: sudahkan tim mengambil area tanggungjawab yang diberikan dan menyusun misi, visi dan strateginya untuk menyelesaikan misi?. Sudahkah tim menentukan dan mengkomunikasikan sasarannya; antisipasi hasil dan kontribusinya; batas waktunya; dan bagaimana akan mengukur baik hasil kerja dengan proses yang diikuti tim dalam menyelesaikan tugasnya? Apakah kepemimpinan tim atau koordinasi kelompok lain mendukung apa yang sudah didesain oleh tim?
6. **Control** - Kontrol: Apakah anggota tim memiliki kebebasan dan pemberian wewenang yang cukup untuk merasa memiliki dalam menyelesaikan tugasnya? Pada saat yang bersamaan, apakah anggota tim memahami batasan-batasan dengan jelas? Seberapa jauh anggota boleh memberikan solusi? Apakah batasan (misal: sumber dana dan waktu) ditetapkan diawal proyek sebelum tim mengetahui hambatan dan mengerjakan ulang?
7. **Collaboration** - Kolaborasi: Apakah anggota tim bekerja secara efektif antar personal? Apakah anggota tim memahami peran dan tanggungjawabnya sebagai anggota tim? Bisakah pendekatan penyelesaian masalah, proses

peningkatan, menentukan tujuan dan pengukuran dilakukan bersama? Apakah anggota tim bekerja sama untuk menyelesaikan tujuan kelompok? Sudahkah tim menentukan norma-norma atau aturan perilaku dalam area seperti resolusi konflik, konsensus pembuatan keputusan dan rapat manajemen? Apakah tim menggunakan strategi yang memadai untuk menyelesaikan rencana tindakan?

8. **Communication-** komunikasi: Apakah anggota tim jelas dengan prioritas kerja mereka? Adakah metode yang ditetapkan bagi tim untuk memberikan feedback dan menerima feedback kinerja yang jujur? Apakah organisasi memberikan informasi bisnis secara teratur? Apakah tim memahami konteks keberadaan mereka secara keseluruhan? Apakah anggota tim berkomunikasi secara jelas dan jujur satu dengan yang lain? Apakah tim membawa opini yang berbeda-beda ? Apakah konflik muncul dan bisa diselesaikan?
9. **Creative Innovation-** inovasi kreatif: Apakah organisasi tertarik dengan perubahan? Apakah organisasi menghargai pemikiran kreatif, solusi unik, dan ide baru? Apakah organisasi memberikan penghargaan pada mereka yang telah mengambil resiko untuk membuat peningkatan? Apakah organisasi memberikan pelatihan, pendidikan,

akses buku dan film dan kunjungan lapangan untuk menstimulasi pemikiran baru ?

10. **Consequences-** konsekwensi: Apakah anggota tim merasa bertanggung jawab atas pencapaian tim? Apakah penghargaan dan pengakuan diberikan saat tim berhasil? Apakah anggota tim menghabiskan waktunya saling menunjuk daripada menyelesaikan masalah? Apakah organisasi mendesain sistem penghargaan baik untuk tim dan individu?
11. **Coordination-** koordinasi: Apakah tim dikoordinasi oleh kepemimpinan tim terpusat yang mendampingi mereka untuk mencapai apa yang dibutuhkan agar sukses? Sudahkah prioritas dan alokasi sumber direncanakan dilintas departemen? Apakah tim memahami konsep internal customer - proses selanjutnya, siapapun yang mereka berikan produk atau jasanya? Apakah tim lintas fungsi dan multi departemen bekerja sama dengan efektif? Apakah organisasi mengembangkan proses fokus pada pelanggan, fokus orientasi dan meninggalkan pemikiran tradisional?
12. **Cultural Change-**perubahan budaya: Apakah organisasi mengakui basis tim, kolaborasi, pemberian wewenang, memungkinkan budaya organisasi dimasa depan akan berbeda dari yang tradisional? Apakah organisasi sedang merencanakan atau dalam proses merubah bagaimana

memberikan reward, pengakuan, appraisal, rekrutmen, pengembangan, perencanaan, motivasi dan mengelola orang yang dipekerjakan.

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

## **BAB V**

### **STRATEGI BERKOMUNIKASI**

Didalam bab V ini akan dijelaskan tentang beberapa sub pokok bahasan yang terkait dengan strategi komunikasi yakni Pengertian Komunikasi efektif, Efek komunikasi, Menyusun pesan, Strategi komunikasi dan diakhiri sub pokok bahan tentang berkomunikasi dengan stakeholder

#### **A. Pengertian Komunikasi**

Komunikasi adalah suatu proses penyampaian pesan atau informasi dari suatu pihak ke pihak yang lain dengan tujuan tercapai persepsi atau pengertian yang sama. Komunikasi adalah salah satu fungsi dasar dari manajemen dalam organisasi dan pentingnya hampir tidak bisa terlalu ditekankan. Ini adalah proses transmisi informasi, gagasan, pikiran, pendapat dan rencana antara berbagai bagian organisasi.

Komunikasi dalam organisasi sangat penting karena dengan adanya komunikasi maka seseorang bisa berhubungan dengan orang lain dan saling bertukar pikiran yang bisa menambah

wawasan seseorang dalam bekerja atau menjalani kehidupan sehari-hari. Oleh karena itu, untuk membina hubungan kerja antar pegawai maupun antar atasan bawahan perlu membicarakan komunikasi secara lebih terperinci. Tidak mungkin terjadi hubungan antar manusia tanpa komunikasi. Untuk itu komunikasi yang baik dan efektif diperlukan tidak hanya untuk hubungan antar manusia dengan baik tetapi juga untuk keperluan bisnis agar baik dan sukses. Jadi yang dimaksud dengan Komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi (Wiryanto, 2005). Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Isinya berupa cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi, misalnya: memo, kebijakan, pernyataan, jumpa pers, dan surat-surat resmi. Mediana juga dapat melalui rapat, *brainstorming*, *forum discussion group*, seminar, dan lain-lain. Adapun komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi lebih kepada anggotanya secara individual.

Komunikasi Organisasi juga dapat didefinisikan sebagai pertunjukkan dan penafsiran pesan di antara unit-unit komunikasi yang merupakan bagian suatu organisasi tertentu.

Suatu organisasi terdiri dari unit-unit komunikasi dalam hubungan hierarkis antara yang satu dengan lainnya dan berfungsi dalam suatu lingkungan.

Dengan demikian dapat kita rumuskan bahwa komunikasi efektif adalah komunikasi yang bertujuan, membawa efek perubahan terhadap pendapat, sikap dan perilaku bagi komunikan, dilakukan dengan perencanaan komunikasi, yang meliputi strategi (tindakan apa yang dilakukan) dan manajemen (bagaimana hal itu dapat terjadi)

## **B. Efek Komunikasi**

Pada prinsipnya ada dua jenis komunikasi yakni komunikasi verbal dan non verbal. Komunikasi verbal diungkapkan dengan suara sedangkan komunikasi non verbal dilakukan melalui bahasa tubuh. Dalam uraian ini penekanannya lebih pada komunikasi verbal yang dilakukan oleh semua individu yang ada dalam organisasi maupun individu sebagai bagian dari organisasi stakeholders.

Dalam lingkungan organisasi dapat diidentifikasi tiga jenis komunikasi (verbal dan non verbal) berdasarkan arahnya yakni vertikal (keatas), horizontal (kesamping) dan diagonal (atas-samping; bawah-samping). 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 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. Terkait dengan gaya komunikasi menurut **Steward L. Tubbs** dan **Sylvia Moss** terdapat enam gaya komunikasi, sebagai berikut:

**Gaya komunikasi mengendalikan**, gaya komunikasi mengendalikan (dalam bahasa Inggris: *The Controlling Style*) ditandai dengan adanya satu kehendak atau maksud untuk membatasi, memaksa dan mengatur perilaku, pikiran dan tanggapan orang lain. Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi ini dikenal dengan nama komunikator satu arah atau *one-way communications*. Pihak – pihak yang memakai *controlling style of communication* ini, lebih memusatkan perhatian kepada pengiriman pesan dibanding upaya mereka untuk berharap mendapatkan respon. Mereka tidak mempunyai

rasa ketertarikan dan perhatian untuk berbagi pesan. Mereka tidak mempunyai rasa ketertarikan dan perhatian pada umpan balik, kecuali jika umpan balik atau feedback tersebut digunakan untuk kepentingan pribadi mereka. Para komunikator satu arah tersebut tidak khawatir dengan pandangan negatif orang lain, tetapi justru berusaha menggunakan kewenangan dan kekuasaan untuk memaksa orang lain mematuhi pandangan-pandangannya.

Pesan-pesan yang berasal dari komunikator satu arah ini, tidak berusaha 'menjual' gagasan agar dibicarakan bersama namun lebih pada usaha menjelaskan kepada orang lain apa yang dilakukannya. Gaya komunikasi ini sering dipakai untuk mempersuasi orang lain supaya bekerja dan bertindak secara efektif, dan pada umumnya dalam bentuk kritik. Namun demikian, gaya komunikasi yang bersifat mengendalikan ini, tidak jarang bernada negatif sehingga menyebabkan orang lain memberi respons atau tanggapan yang negatif pula.

**Gaya komunikasi dua arah**, dalam gaya komunikasi ini, tindakan komunikasi dilakukan secara terbuka. Artinya, setiap anggota organisasi dapat mengungkapkan gagasan ataupun pendapat dalam suasana yang rileks, santai dan informal atau disebut *The equalitarian style of communication*. Dalam suasana yang demikian, memungkinkan setiap anggota organisasi mencapai kesepakatan dan pengertian bersama. Aspek penting gaya komunikasi ini ialah adanya landasan

kesamaan. ini ditandai dengan berlakunya arus penyebaran pesan-pesan verbal secara lisan maupun tertulis yang bersifat dua arah (*two-way communication*).

Orang-orang yang menggunakan gaya komunikasi yang bermakna kesamaan ini, adalah orang-orang yang memiliki sikap kepedulian yang tinggi serta kemampuan membina hubungan yang baik dengan orang lain baik dalam konteks pribadi maupun dalam lingkup hubungan kerja. The equalitarian style ini akan memudahkan tindak komunikasi dalam organisasi, sebab gaya ini efektif dalam memelihara empati dan kerja sama, khususnya dalam situasi untuk mengambil keputusan terhadap suatu permasalahan yang kompleks. Gaya komunikasi ini pula yang menjamin berlangsungnya tindak berbagi informasi di antara para anggota dalam suatu organisasi.

**The Structuring Style**, gaya komunikasi yang berstruktur ini memanfaatkan pesan-pesan verbal secara tertulis maupun lisan guna memantapkan perintah yang harus dilaksanakan, penjadwalan tugas dan pekerjaan serta struktur organisasi. Pengirim pesan (sender) lebih memberi perhatian kepada keinginan untuk memengaruhi orang lain dengan jalan berbagi informasi tentang tujuan organisasi, jadwal kerja, aturan dan prosedur yang berlaku dalam organisasi tersebut.

**The Dynamic style**, gaya komunikasi yang dinamis ini memiliki kecenderungan agresif, karena pengirim pesan atau sender memahami bahwa lingkungan pekerjaannya berorientasi

pada tindakan (*action-oriented*). *The dynamic style of communication* ini sering dipakai oleh para juru kampanye ataupun supervisor yang membawa para wiraniaga (salesmen atau saleswomen).

Tujuan utama gaya komunikasi yang agresif ini adalah menstimulasi atau merangsang pekerja/karyawan untuk bekerja dengan lebih cepat dan lebih baik. Gaya komunikasi ini cukup efektif digunakan dalam mengatasi persoalan-persoalan yang bersifat kritis, namun dengan persyaratan bahwa karyawan atau bawahan mempunyai kemampuan yang cukup untuk mengatasi masalah yang kritis tersebut.

***The Relinquishing Style***, gaya komunikasi ini lebih mencerminkan kesediaan untuk menerima saran, pendapat ataupun gagasan orang lain, daripada keinginan untuk memberi perintah, meskipun pengirim pesan (sender) mempunyai hak untuk memberi perintah dan mengontrol orang lain.

Pesan-pesan dalam gaya komunikasi ini akan efektif ketika pengirim pesan atau sender sedang bekerja sama dengan orang-orang yang berpengetahuan luas, berpengalaman, teliti serta bersedia untuk bertanggung jawab atas semua tugas atau pekerjaan yang dibebarkannya.

***The Withdrawal Style***, akibat yang muncul jika gaya ini digunakan adalah melemahnya tindak komunikasi, artinya tidak ada keinginan dari orang-orang yang memakai gaya ini untuk berkomunikasi dengan orang lain, karena ada beberapa

persoalan ataupun kesulitan antar pribadi yang dihadapi oleh orang-orang tersebut.

Dalam deskripsi yang kongkrit adalah ketika seseorang mengatakan: “Saya tidak ingin dilibatkan dalam persoalan ini”. Pernyataan ini bermakna bahwa ia mencoba melepaskan diri dari tanggung jawab, tetapi juga mengindikasikan suatu keinginan untuk menghindari berkomunikasi dengan orang lain. Oleh karena itu, gaya ini tidak layak dipakai dalam konteks komunikasi dalam organisasi.

Dengan gaya komunikasi yang dikemukakan oleh *Steward L. Tubbs* dan *Sylvia Moss*, tentunya akan sangat berpengaruh dan mempunyai efek kepada individu antara lain :Menerima ide, melaksanakan, dan menganjurkan kepada orang lain; Bisa menerima dan melaksanakan; Ide diterima tapi masih dipikirkan pelaksanaannya; Ide tidak diterima; Ide ditolak bahkan memikirkan kemungkinan mengambil saran dari pihak lawan A, yaitu X; Menolak ide A dan melaksanakan ide X; Menolak Ide A, menerima ide X dan menganjurkan orang lain menggunakan ide X. Dengan demikian kiranya harus berhati-hati untuk melakukan komunikasi terkait dengan proyek perubahan yang sedang anda lakukan.

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

- 1) Untuk membangun sebuah tim yang solid, yang harus kita lakukan adalah dengan mengenali siapa diri kita. Pahami, siapa kita sebenarnya, kenali karakter kita, bagaimana sikap kita terhadap orang lain, dan bagaimana kita melihat peluang yang ada
- 2) Kita harus yakin bahwa kita adalah bagian dari sebuah tim yang hebat. Kuatkan keyakinan kita bahwa kita dapat diterima dengan baik oleh orang lain. Perasaan takut ditolak, takut bergaul, minder, adalah akar dari ketidakpercayaan diri sehingga kita malas untuk bekerja sama dengan orang lain.
- 3) Jalin komunikasi yang efektif dengan orang-orang sekeliling kita, terutama tim kita. Sering-sering bersilaturahmi dengan mereka, sharing, berbagi apa saja dengan tim kita. Kita jangan membiasakan berkomunikasi ketika ada maunya saja, atau hanya kalau ada pekerjaan. Sering-sering berkunjung kerumah, atau mengenal secara individu agar lebih akrab.
- 4) Gali apa keinginan, visi dari anggota tim kita. Rumuskan tujuan, visi, misi dan motto dari tim kita. Rumusan visi dan misi Tim yang kita buat, haruslah benar-benar keluar dan merupakan aspirasi dari anggota tim. Bukan sebuah instruksi, paksaan dan pesanan dari orang-orang tertentu.

- 5) Budayakan melakukan dialog secara berkala dengan tim kita. Dengan dialog kita akan mendapatkan banyak hal, terutama permasalahan yang ada pada tim.
- 6) Berusaha terus untuk menjadi manusia pembelajar, artinya terus melakukan perubahan diri kearah yang lebih baik.
- 7) Mengusahakan agar tim yang kita bentuk menjadi tim pembelajar yang memberikan kesempatan dan mendorong setiap individu yang ada dalam tim tersebut untuk terus belajar dan memperluas kapasitas dirinya. Tim pembelajar merupakan organisasi yang siap menghadapi perubahan dengan mengelola perubahan itu sendiri.

### **C. Menyusun Pesan**

Komunikasi antar instansi dilakukan oleh individu-individu yang berada dimasing-masing organisasi. Komunikasi ini dapat dilakukan secara horizontal yakni antar pejabat yang satu level dalam organisasi yang berbeda, atau komunikasi diagonal yakni komunikasi yang dilakukan antar individu yang berbeda level dalam organisasi yang berbeda. Sebagai contoh pejabat eselon I dalam satu organisasi berkomunikasi dengan pejabat eselon 2 atau eselon dibawahnya dalam organisasi yang berbeda. Pada umumnya komunikasi ini akan berlangsung secara efektif kalau dilakukan secara horizontal atau antar pejabat dalam satu level dari organisasi atau instansi yang berbeda. Komunikasi

diagonal antar instansi juga akan efektif sendainya memiliki strategi komunikasi yang baik antara lain kemampuan mengemas substansi yang akan disampaikan kepada pejabat yang lebih tinggi dengan cara komunikasi yang baik.

Untuk kepentingan itulah dalam menyusun pesan tentunya harus menarik perhatian, sehingga berlangsung proses *attention* yang menumbuhkan *interest* dan menumbuhkan keinginan (*desire*) yang pada akhirnya kita mendapatkan tindakan (*ac*) yang kita harapkan, harus menggunakan *the share of the filed of experience* yg sama antar komunikator dan komunikan, pesan harus membangkitkan kebutuhan pribadi dibanding sekedar menyarankan cara memenuhi kebutuhan.

Selanjutnya dapat menggunakan *both side issue* ketika komunikasi dengan orang yang berbeda pendapat dari sejak awal. Dapat menggunakan pula *one side issue* untuk orang yang dari awal telah sependapat dengan gagasan kita, Dan bisa menggunakan juga *both side issue* pada komunikan terpelajar, dapat pula menggunakan *one side issue* pada komunikan bukan terpelajar.

#### **D. Strategi komunikasi**

Strategi komunikasi pada hakikatnya adalah perencanaan (*planning*) dan manajemen (*management*) untuk mencapai satu tujuan. Strategi komunikasi merupakan paduan dari

perencanaan komunikasi dan manajemen komunikasi untuk mencapai suatu tujuan (Effendy,2003:301)..Harold D. Lasswell menyatakan, cara yang terbaik untuk menerangkan kegiatan komunikasi ialah menjawab pertanyaan "Who Says What Which Channel To Whom With What Effect?". Untuk mantapnya strategi komunikasi, maka segala sesuatunya harus dipertautkan dengan komponen-komponen yang merupakan jawaban terhadap pertanyaan dalam rumus Lasswell tersebut; 1). Who? (Siapakah komunikatornya); 2). Says what? (pesan apa yang dinyatakannya); 3). In which channel? (media apa yang digunakannya) ; 4).To whom? (siapa komunikannya); 5). With what effect? (efek apa yang diharapkan).

Quinn (1992) dalam Ruslan (2002) menyatakan, agar suatu strategi dapat efektif dilaksanakan dalam sebuah program, maka ia harus mencakup beberapa hal:

1. Objektif yang jelas dan menentukan semua ikhtiar diarahkan untuk mencapai pemahaman yang jelas, menentukan dan bisa mencapai keseluruhan tujuan. Tujuan tersebut tidak perlu dibuat secara tertulis namun yang penting bisa dipahami dan menentukan.
2. Memelihara inisiatif.strategi inisiatif menjaga kebebasan bertindak dan memperkaya omitmen. Strategi mesti menentukan langkah dan menetapkan tindakan terhadap peristiwa, bukannya bereaksi terhadap satu peristiwa.

3. Konsentrasi, dengan memusatkan kekuatan yang besar untuk waktu dan tempat yang menentukan.
4. Fleksibilitas. Strategi hendaknya diniatkan untuk dilengkapi penyediaan dimensi untuk fleksibilitas dan manuver.
5. Kepemimpinan yang memiliki komitmen dan terkoordinasi. Strategi hendaknya memberikan kepemimpinan yang memiliki komitmen dan tanggung jawab terhadap pencapaian tujuan pokok.
6. Kejujuran. Strategi itu hendaknya dipersiapkan untuk memanfaatkan kerahasiaan dan kecerdasan untuk menyerang lawan pada saat yang tidak terduga.
7. Keamanan. Strategi itu mesti mengamankan seluruh organisasi dan semua operasi penting organisasi.

Menyusun strategi komunikasi harus memperhitungkan faktor-faktor pendukung dan penghambat. Berikut ini sebagian komponen komunikasi dan faktor pendukung serta penghambat pada setiap komponen tersebut (Effendy, 2003:35) Mengenali sasaran komunikasi; Faktor situasi dan kondisi ; Pemilihan media komunikasi Pengkajian tujuan pesan komunikasi; Peranan komunikator dalam komunikasi ; Daya tarik sumber; Kredibilitas sumber.

Empat faktor penting yang harus diperhatikan menyusun strategi komunikasi:

- 1) Mengenal khalayak. Khalayak itu aktif sehingga antara komunikator dengan komunikan bukan saja terjadi saling hubungan, tetapi juga saling mempengaruhi.
- 2) Menyusun pesan, yaitu menentukan tema dan materi. Syarat utama dalam mempengaruhi khalayak dari pesan tersebut ialah mampu membangkitkan perhatian. Awal efektivitas dalam komunikasi ialah bangkitnya perhatian dari khalayak terhadap pesan-pesan yang disampaikan.
- 3) Menetapkan metode, dalam hal ini metode penyampaian, yang dapat dilihat dari dua aspek: menurut cara pelaksanaannya dan menurut bentuk isinya. Menurut cara pelaksanaannya, dapat diwujudkan dalam dua bentuk yaitu, metode *redundancy (repetition)* dan *canalizing*. Sedangkan yang kedua menurut bentuk isinya dikenal metode-metode : informatif, persuasif, edukatif, kursif. Metode *redundancy* adalah cara mempengaruhi khalayak dengan jalan mengulang-ulang pesan pada khalayak. Metode *canalizing* yaitu mempengaruhi khalayak untuk menerima pesan yang disampaikan, kemudian secara perlahan-lahan merubah sikap dan pola pemikirannya ke arah yang kita kehendaki. Metode informatif, lebih ditujukan pada penggunaan akal pikiran khalayak, dan dilakukan dalam bentuk pernyataan berupa: keterangan, penerangan, berita, dan sebagainya. Metode persuasif yaitu mempengaruhi khalayak dengan jalan membujuk. Dalam hal ini khalayak digugah baik piki

ran maupun perasaannya. Metode edukatif, memberikan sesuatu idea kepada khalayak berdasarkan fakta-fakta, pendapat dan pengalaman yang dapat dipertanggungjawabkan dari segi kebenarannya dengan disengaja, teratur dan berencana, dengan tujuan mengubah tingkah laku manusia ke arah yang di inginkan. Metode kursif, mempengaruhi khalayak dengan jalan memaksa tanpa memberi kesempatan berpikir untuk meneri ma gagasan-gagasan yang dilontarkan, dimanifestasikan dalam bentuk peraturan-peraturan, intimidasi dan biasanya di belakangnya berdiri kekuatan tangguh.

- 4) Pemilihan media komunikasi. Kita dapat memilih salah satu atau gabungan dari beberapa media, bergantung pada tujuan yang akan dicapai, pesan yang disampaikan dan teknik yang dipergunakan, karena masing-masing medium mempunyai kelemahan-kelemahannya tersendiri sebagai alat. ([rumahkomunikasi.com/2014/10/strategi-komunikasi-pengertian-dan.html](http://rumahkomunikasi.com/2014/10/strategi-komunikasi-pengertian-dan.html))

Secara sederhana beberapa strategi yang dapat digunakan antara lain :

1. Bangun Komunikasi Efektif, saling memahami,.hindari bullying, gunakan kata seperti terimakasih dan tolong,

menjadi pendengar yang baik, perhatikan intonasi, ekspresi dan bahasa tubuh.

2. Empati, coba posisikan diri berada di posisi orang lain.
3. *Relate* dan *Total*, memahami apa yang sedang disukai orang lain. Investasikan waktu untuk mengetahui apa yang di minatnya, masuk ke dunia mereka.
4. Terapkan 5K, Kasih, Konsekuen, Konsisten, Kompromi dan Kompak.

### **E. Berkomunikasi Dengan Stakeholder**

Pemetaan semua stakeholders pada gambar dibawah ini pada dasarnya anda sedang melihat kepentingan stakeholders pada sesuatu yang anda kerjakan, (contoh: proyek, program atau kegiatan perubahan) dan kekuatan mereka untuk mempengaruhi apa yang anda lakukan. Menurut posisi mereka anda bisa mulai untuk memilih tindakan yang tepat. (Peter Stansbury, 2012)



Dijelaskan Peter Stansbury dalam *Stakeholder mapping - the Power Interest Matrix*, Komunikasi yang dibangun dengan mereka yang termasuk katagori *stakeholders Key Player (Promoters)*: Komunikasi yang konsisten dan tetap berkomitmen walaupun situasi berubah ;Komunikasi langsung, harus dapat me-respons pertanyaan secara langsung ;Harus dimonitor terus menerus; Komunikasi yang memungkinkan stakeholders dapat bertanya kapanpun dan dapat menyediakan jawaban ; Memahami masalah yang timbul dan dapat memberi respon dengan cepat.

Komunikasi dengan *Defendents Stakeholders* adalah *Keep Informed*: Susun Strategi komunikasi bersama dengan stakeholders ini (When, What Means, Why, Who); Gunakan software manajemen yang memberikan laporan ; Laporkan

status proyek ringkas dan rinci. Anda harus membuat laporan status setidaknya setiap dua minggu dan didistribusikan di antara para stakeholders ; Anda perlu berusaha untuk bertemu stakeholders selama proses manajemen proyek. Hal ini untuk memastikan bahwa informasi telah dibaca, baik melalui update email atau melalui laporan status ; Yang paling penting, Anda harus berbicara dengan stakeholders untuk mengetahui apa yang mereka harapkan dari Anda. Apakah mereka ingin update mingguan, update bulanan, atau hubungi hanya jika terjadi masalah? Ini harus menjadi bagian dari rencana membangun komunikasi Anda. Dengan demikian yakinlah bahwa stakeholder tetap well informed dan bahagia.

Komunikasi dengan (*Latent*) Stakeholders Keep Satisfied , Stakeholder dalam kategori ini bisa jadi pengaruh yang kuat, tetapi karena mereka berpotensi memiliki kepentingan rendah, anda perlu menemukan saluran digital yang sesuai untuk menargetkan pesan mereka. Dengan cara ini mereka dapat memberikan konteks dan mengatasi isu-isu spesifik yang menarik minat stakeholders, sehingga membangun dukungan politik untuk proyek tersebut. Komunikasi yang dapat dilakukan Berhati-hatilah tentang peristiwa yang tiba-tiba bisa memindahkan mereka ke Key Players.: Mengirim informasi berkala tentang proyek tetapi keterlibatan tidak konstan.;Memberikan informasi untuk membantu mereka menjadi pendukung. Komunikasi dengan (*Apethetics*)

*Stakeholders Minimal Effort* : Mengelola hubungan pasif, tidak perlu mencari mereka, Tetap sopan dan bersikap sewajarnya ketika bertemu ; Berhati-hatilah tentang peristiwa yang tiba-tiba bisa memindahkan mereka ke Key Players ; Gunakan metode *push communication* – tidak ada interaksi kecuali diminta.

## **BAB VI**

### **MEMETAKAN KOMPLEKSITAS PENGARUH STAKEHOLDER**

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

## A Menggunakan Net-Map dalam Latihan

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

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

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. Apphetetics actors . |

4. Dibuat nilai-nilai yang dianut dan berlaku untuk masing-masing kelompok stakeholder, yang meliputi nilai-nilai pada Promotor, Latent, Defendents, atau Aphetetics,
5. Tentukan langkah-langkah strategi berkomunikasi dengan stakeholders kedalam stakeholder mapping meliputi
  - a. Key player (promotor);
  - b. Keep informed (Latent);
  - c. Keep satisfied (Defenders);
  - d. Minimal effort (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**

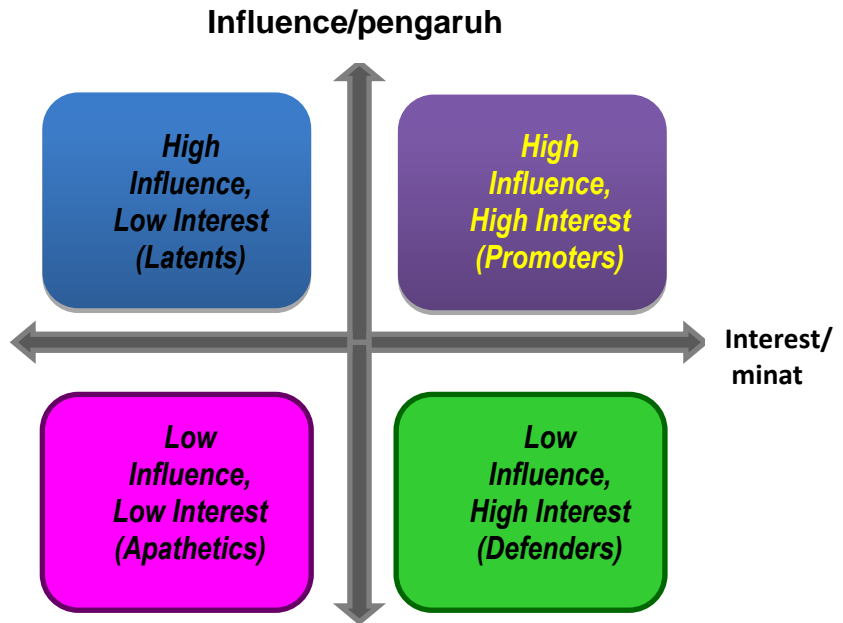
- a. Melakukan *brainstorming* untuk mengidentifikasi semua stakeholder dari organisasi kita. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memikirkan semua orang yang terpengaruh dan terlibat pada pekerjaan organisasi kita, yang memiliki pengaruh atau kekuasaan di atasnya, atau memiliki kepentingan dalam memperkirakan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

- Mereka ini adalah orang-orang yang harus benar-benar dilibatkan dan yang membawa pengaruh terbesar.
- Ini adalah “pemeran kunci” yang harus menjadi fokus utama dari waktu dan usaha mengelola stakeholder.

Cara untuk mengelola orang-orang di kriteria ini jangan lupa untuk mendengarkan mereka dengan baik dari waktu ke waktu

2) *Latent (Keep satisfied)*

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

3) *Defendents (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.

## DAFTAR PUSTAKA

Dough Lennick & Fred Kiel, Phd, 2005. Moral Intelligence, New York, Wharton School Publishing,

Dua belas tips membangun tim yang efektif

<http://pengusahamuslim.com/dua-belas-tips-team-building-bagaimana-membangun-tim-yang-efektif#.UiSaZtKw0ac>

Haryatmoko. 2011. Etika Publik, Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama

Komunikasi Organisasi.

[http://id.wikipedia.org/wiki/Komunikasi\\_organisasi](http://id.wikipedia.org/wiki/Komunikasi_organisasi), 31 Maret 2013

<http://www.slideshare.net/adityalakzak/makalah-teh-cucu> , 31 Maret 2013

Lendrum, Tony. 2003. The Strategic Partnering Handbook, The practitioners guide to partnerships and alliances, Australia: The McGraw-Hill Companies

Membangun Tim yang Efektif

<http://rasyquantum.blogspot.com/2005/05/membangun-tim-efektif.html>

Michael West, 1998, Effective Teamwork, Jakarta, Penerbit Kanisius

Nanus, Burt. 1992. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sence of Direction for your organization, Jossey-B

Peran komunikasi dalam organisasi

<http://mansyth.wordpress.com/2013/03/31/peran-komunikasi-dalam-organisasi-perusahaan/>

Rukmana D.W., Nana. 2006 Strategic Partnering For Educational Management, Model Manajemen Pendidikan Berbasis kemitraan, Bandung: Penerbit Alfabeta

West, Michael.1988. Effective Teamwork, terjemahan, Yogyakarta: Penerbit Kanisius

Raymond W.Cox III. 2009. Ethics and Integrity in Public Administration, M.E. Sharpe, Inc



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



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