



Membangun Tim Efektif

Rancang Bangun Pembelajaran Mata Diklat;
Rencana Pembelajaran;
Bahan Ajar;
Bahan Tayang.

BADAN DIKLAT DIY

<http://diklat.jogjaprovo.go.id>

**Diklat Kepemimpinan Aparatur Pemerintah Tingkat IV
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA
Jakarta, 2013**

MEMBANGUN TIM EFEKTIF

Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Aparatur Pemerintah Tingkat IV

**Diklat Kepemimpinan Aparatur Pemerintah Tingkat IV
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA REPUBLIK INDONESIA
Jakarta, 2013**

Kata Pengantar

Sebagai Pegawai Negeri Sipil yang akan memimpin unit eselon IV merupakan pemipinan yang harus memiliki kompetensi untuk mengenali seluruh stakeholders terkaitnya dan berkomunikasi secara stratejik kepada stakeholders sehingga mampu mengelola program Organisasi dengan dukungan seluruh stakeholders terkait. Dengan memperhatikan hal tersebut maka Pegawai Negeri Sipil yang bersangkutan mampu bekerja secara bersama-sama dengan semangat kebersamaan secara efektif untuk membantu Pemerintah menjalankan kebijakan yang bermanfaat dalam kehidupan bermasyarakat, berbangsa dan bernegara.

Jakarta, Desember 2013

Daftar Isi

	Halaman
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iii
BAB I PENDAHULUAN	1
A Latar Belakang	1
B Deskripsi Singkat	1
C Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta	2
D Tujuan Pembelajaran	2
1. Kompetensi Dasar	
2. Indikator Keberhasilan	
E Materi Pokok dan Submateri Pokok	2
F Petunjuk Belajar	3
BAB II Tim Efektif	4
BAB III Identifikasi stakeholder	7
BAB IV Nilai dan kepentingan stakeholder	12
BAB V Strategi Berkomunikasi	15
BAB VI Strategi berkomunikasi	
DAFTAR PUSTAKA	
LAMPIRAN	

Bab I

Pendahuluan

Terminologi Tim dalam matadiklat ini tidak merujuk kepada kelompok yang sengaja dibentuk melalui pemilihan anggota tim secara khusus untuk mencapai tujuan tertentu namun lebih merujuk kepada konsep *coalition building*. Yaitu bagaimana membangun koalisi dengan seluruh stakeholders yang terkait (internal dan 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 tidak hanya memerlukan kemampuan teknis namun juga seni bagaimana memahaminya, cara berkomunikasi, dan cara mempengaruhinya. Perpaduan kemampuan teknis dan seni mengelola stakeholders akan sangat menentukan keberhasilan organisasi dalam memberikan manfaat lebih (*added-value*) kepada masyarakat melalui berbagai kebijakan, program dan kegiatan yang dialamatkan kepada masyarakat.

A. Latar Belakang

Sebuah organisasi publik bekerja tidak dalam kondisi vakum dan situasi yang sempurna, sehingga di dalam menjalankan tugas fungsinya tidak hanya bersinggungan dengan satu pokok 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. Dalam upaya perubahan inilah diperlukan kemampuan pemimpin birokrasi untuk memastikan dan mengajak seluruh stakeholdernya untuk mendukung secara penuh dengan kapasitas masing-masing.

B. Deskripsi Singkat

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

C. Manfaat Bahan Ajar Bagi Peserta

Sebagai peserta yang menempati posisi sebagai (atau calon) pejabat eselon IV, materi membangun tim efektif ini sangat strategis dalam menjalankan perannya karena akan menentukan kinerja unit yang dipimpinnya. Kemampuannya membangun tim akan membantunya membangun persepsi yang sama di antara para stakeholder atau pemangku kepentingan (internal dan eksternal) dalam pengelolaan kegiatan organisasinya.

D. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

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

2. Indikator Keberhasilan

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

- a. Mengidentifikasi stakeholder dalam mengelola kegiatan
- b. Memetakan nilai dan kepentingan stakeholder
- c. Menyamakan persepsi stakeholder
- d. Mempengaruhi stakeholder
- e. Mengajak stakeholder membentuk tim

E. Materi Pokok Dan Sub-Materi Pokok

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

1 Materi Pokok

1. Identifikasi stakeholder
2. Nilai dan interest stakeholder
3. Strategi mempengaruhi stakeholder
4. Strategi berkomunikasi

2 Sub-Materi pokok

- 1.1 Pengertian stakeholders

- 1.2 Jenis-jenis/Kategori stakeholders
- 1.3 Menganalisis stakeholder

- 2.1 Nilai-nilai individu dan organisasi
- 2.2 Memahami Kepentingan stakeholders
- 2.3 Menganalisis kepentingan stakeholder
- 2.4 Memetakan Nilai dan Interest Stakeholders

- 3.1 Jenis Pengaruh
- 3.2 Memetakan pengaruh stakeholder
- 3.3 Menerapkan Strategi mempengaruhi

- 4.1 Pengertian dan pola komunikasi
- 4.2 Strategi komunikasi

F. Petunjuk Belajar

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

Bab II

Tim Efektif

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

Membentuk tim efektif bagi seorang pemimpin birokrasi tidak lah mudah karena tidak hanya terkait dengan penggunaan kewenangan formal (*formal authority*) yang dimiliki karena jabatannya namun juga memerlukan kewenangan informal (*informal authority*) berupa pengaruh yang dapat ditimbulkannya, mengingat problem dan tantangan yang dihadapinya tidak hanya bersifat teknis yang dapat diselesaikan melalui kewenangan formal namun juga problem dan tantangan yang bersifat adaptif yang memerlukan kewenangan informal dalam menuntaskannya. Untuk itu perlu dikenali berbagai ciri-ciri tim efektif dan kendala-kendala dalam membentuk tim efektif.

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

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

6. Pembagian dan pendelegasian tanggungjawab dengan orang-orang yang bekerja secara mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerjasama;
7. Saling berbagi dan menerima saran untuk perbaikan kinerja organisasi;
8. Seluruh anggota tim tidak ragu-ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa rasa takut terhadap perbedaan pendapat.

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

- 1) Pekerjaan semakin kompleks
- 2) Membutuhkan kreativitas
- 3) Ketidakjelasan arah masa depan
- 4) Tuntutan efisiensi penggunaan sumberdaya
- 5) Tuntutan komitmen kerja yang tinggi
- 6) Tuntutan kooperasi pelaksanaan kerja
- 7) Tuntutan proses kerja yang interfunksional

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

Permasalahan dalam membentuk Tim Efektif

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

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

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

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

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

Bab III

Identifikasi Stakeholder

Pengertian Stakeholder

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

Jenis-Jenis Stakeholder

Dalam organisasi publik, adalah sangat penting untuk mengetahui siapa stakeholder yang memiliki kepentingan dan pengaruh terhadap program yang dimiliki oleh organisasi. Dalam organisasi publik yang tradisional sering tidak peduli dengan beragam stakeholder karena hanya fokus terhadap diri sendiri dan menganggap program yang dimiliki oleh organisasinya berada dalam kontrol penuhnya. Padahal potensi pendorong-penghambat-pengganggu dalam perencanaan maupun pelaksanaan program bahkan sering ditimbulkan oleh para stakeholder yang tadinya tidak diperhitungkan sama sekali.

Untuk itu perlu dikenali jenis stakeholder sebagai berikut:

1. Stakeholder primer, yaitu mereka yang langsung dipengaruhi oleh kegiatan yang dijalankan oleh organisasi publik tertentu. Pengaruh disini dapat bersifat positif maupun negatif;
2. Stakeholder sekunder, yaitu mereka yang tidak langsung dipengaruhi oleh kegiatan yang dijalankan oleh organisasi publik tertentu. Pengaruh disini dapat bersifat positif maupun negatif pula;

3. Stakeholder utama, yaitu mereka yang bisa memiliki pengaruh positif / negatif terhadap kegiatan pemerintah dan keberadaan mereka sangat penting bagi organisasi yang memiliki program tersebut.

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

1. Ekonomi
2. Politik
3. Sosial
4. Budaya
5. Etnis
6. Lingkungan
7. Keamanan

Atau kepentingan lain yang lebih spesifik.

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

Analisis Stakeholder

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

Berikut adalah beberapa manfaat melakukan analisis stakeholder (Wisnubroto):

1. Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi program/perubahan
2. Bisa memberi gambaran lebih jelas tentang konteks komunitas, potensi kesulitan, dan aset yang ada
3. *Sense of ownership* terhadap program/upaya perubahan
4. *Lebih Fair* bagi semua

5. Meminimalisir penolakan terhadap program/perubahan
6. Memperkuat posisi kita jika ada oposisi terhadap program
7. Menjembatani modal sosial bagi komunitas
8. Meningkatkan kredibilitas organisasi kita : *fair*, etis, transparan, dan membuat orang suka bekerja dengan kita
9. Meningkatkan peluang keberhasilan program/perubahan

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

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

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

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

Disamping itu, dengan menggunakan net-map akan pula membantu memahami:

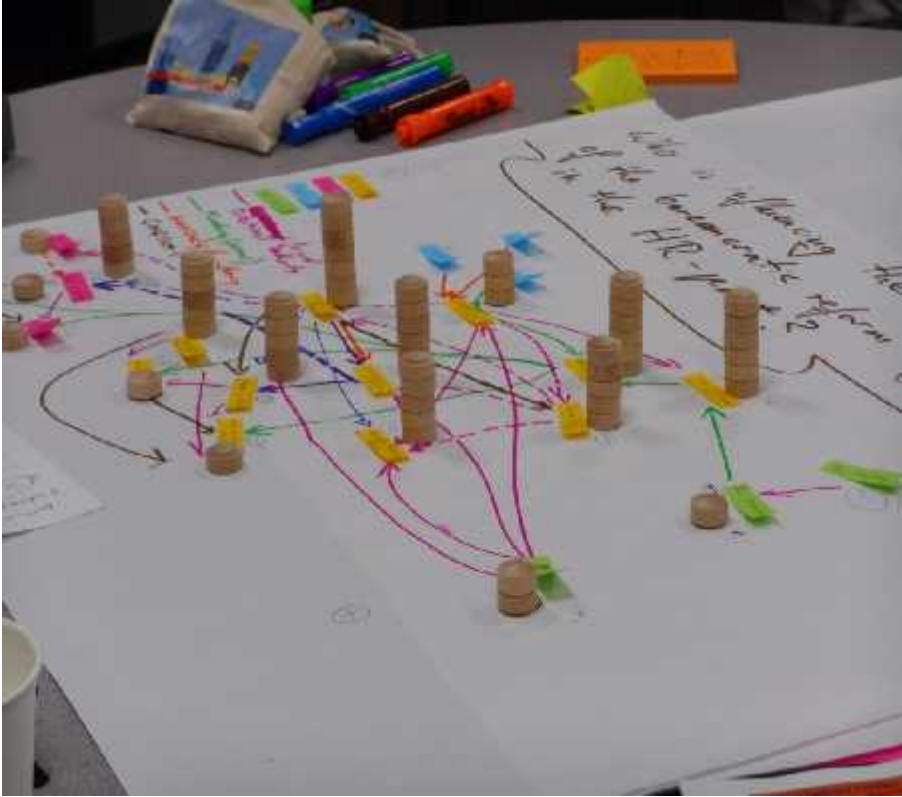
1. Kompleksitas hubungan dengan perspektif yang berbeda
2. Network terkait kewenangan formal & informal
3. Bottlenecks serta penyebab keberhasilan & kegagalan
4. Bagaimana memanfaatkan kompleksitas yang ada

Bagaimana menggunakan net-map dalam latihan ?

Berikut adalah langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam menggunakan net-map untuk melakukan identifikasi dan analisis terhadap kompleksitas hubungan antar stakeholder :

1. Pahami 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 yang melibatkan diskusi mendalam akan melahirkan hasil yang maksimal (memberikan pandangan yang mendalam bagaimana mengeksekusinya)
2. Persiapan penggunaan net-map:
 - Tentukan pertanyaan yang akan dijawab
 - Tentukan jenis hubungan (finansial, support, pengganggu/penghambat, hirarki)
 - Tentukan tujuan dari kegiatan
 - Putuskan siapa yang harus terlibat dalam diskusi/wawancara
3. Identifikasikan aktor/stakeholder yang terkait dengan mengajukan pertanyaan “Siapa stakeholder yang terkait dengan keberhasilan kegiatan?” dan tempatkan nama-nama para aktor tersebut di atas kertas flip chart secara tersebar. Semakin kompleks sebuah kegiatan akan memiliki semakin banyak stakeholder yang terkait.
4. 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 timbalbalik maka tanda panah juga timbal-balik.
5. 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.
6. Lakukan pengamatan kembali terhadap peta hubungan yang telah dihasilkan dan yakinkan akurasi dari peta tersebut
7. Test kembali peta tersebut dengan mengklarifikasi kembali tiap aktor dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mengajukan pertanyaan “apakah aktor ini benar-benar mendukung kegiatan x?”
8. 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?

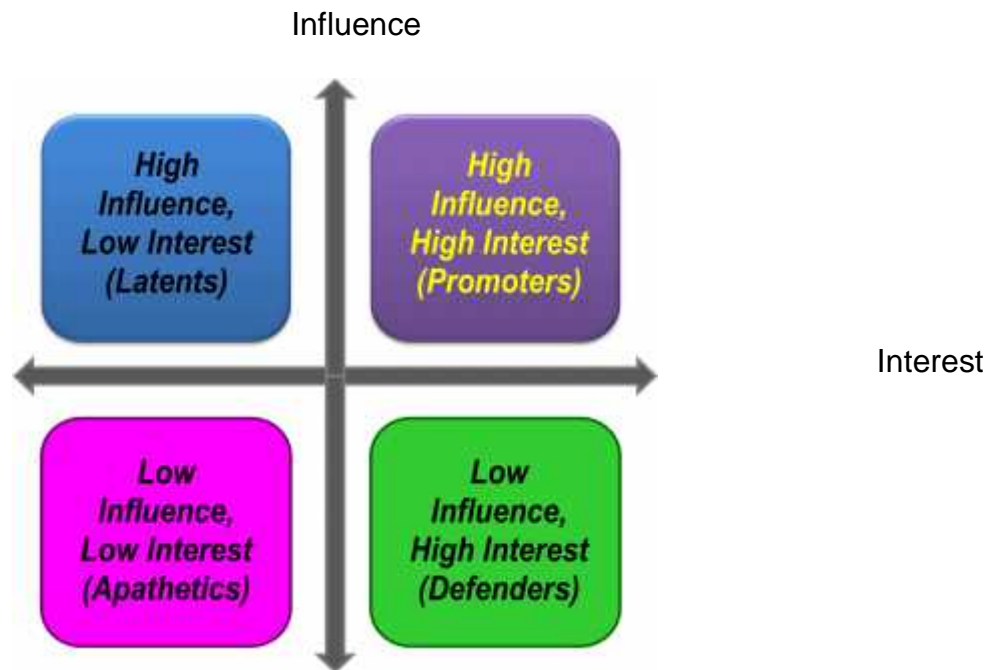
Berikut adalah Contoh hasil penggunaan Net-map dalam melakukan identifikasi dan analisis stakeholder:



Bab III

Strategi Mempengaruhi Stakeholder

Bagi sebuah organisasi publik, upaya mempengaruhi stakeholder terkait sangatlah esensial bagi keberhasilan perancangan dan pelaksanaan kegiatannya yang dimilikinya. Dalam konteks membangun tim efektif, upaya mempengaruhi stakeholder harus diawali dengan mengelompokkan stakeholder berdasarkan pengaruh dan kepentingan yang dimilikinya. Upaya mengelompokkan tersebut dapat dilakukan dengan memanfaatkan hasil pemetaan stakeholder (dengan menggunakan net-map) sebelumnya. Dengan memanfaatkan hasil analisis dari net-map, maka perlu dikelompokkan stakeholder tersebut ke dalam 4 (empat) kelompok sebagai berikut:



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

- **Promoters** memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil (atau menggagalkannya)
- **Defenders** memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi kegiatan

- **Latents** tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam kegiatan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program jika mereka menjadi tertarik
- **Apathetics** kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya kegiatan

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

- ✿ *Stakeholders* Utama pada umumnya adalah *Promoters*
- ✿ Kuadran ini dapat membantu memutuskan bagaimana mengelola *Stakeholders*
- ✿ Agar Upaya berhasil, perlu mengembangkan *Promoters* agar memahami penuh dan menerima proses program sepenuh hati karena mereka bisa mengajak *Stakeholders* lain bergabung serta mendorong mereka berpartisipasi dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi program. Disamping itu, mereka bisa menjadi mentor atau mitra bagi *Stakeholders* lain

Strategi Mempengaruhi Stakeholder

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

1. **Promoters** (*High Influence / High Interest*)
 - ✿ Benar-benar bisa membuat Upaya berjalan
 - ✿ Jika positif, maka perlu diperkuat dan dilibatkan dalam pekerjaan yang akan dinikmatinya
 - ✿ Jika gagasannya tidak jalan, yakinkan bahwa mereka tahu mengapa, dan mengapa alternatifnya lebih baik
2. **Latents** (*High Influence / Low Interest*)
 - ✿ Bisa sangat membantu jika dapat diyakinkan akan pentingnya Upaya bagi kepentingan mereka sendiri atau untuk kebaikan yang lebih besar
 - ✿ Perlu didekati dan diberi informasi, setiap kali perlu dilakukan kontak dengan mereka
 - ✿ Tunjukkan bagaimana Upaya memiliki efek positif terhadap isu maupun populasi yang menjadi perhatiannya
3. **Defenders** (*Low Influence / High Interest*)
 - ✿ Bisa sangat membantu jika mereka tetap mendapat informasi dan kita tidak perlu khawatir tertang ke terlibatannya di masa datang

- ✿ Mereka sering memberikan waktu dan keterampilannya saat Upaya perlu bertahan hidup

4. **Apathetics** (*Low Influence / Low Interest*)

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

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

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

Bab IV

Strategi Berkomunikasi

Pengertian Komunikasi

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

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

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

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

Arah Arus Komunikasi

Secara umum terdapat 3 arah arus komunikasi, yaitu vertikal, horizontal dan diagonal. Arah arus komunikasi Vertikal adalah arus komunikasi dalam hubungan hirarki organisasi (atasan kepada bawahan langsung dan sebaliknya). Sedangkan arah arus komunikasi Horizontal merupakan arah komunikasi kepada antar kolega sejawat/sejajar posisi/tingkatan yang sama. Adapun arah arus komunikasi diagonal adalah arus komunikasi dari atasan kepada bawahan atau sebaliknya namun bukan dalam unit yang sama. Dalam kehidupan sebuah organisasi tradisional, bagian terbesar dari komunikasi lebih cenderung pada arah ke bawah yang dimanifestasikan dalam bentuk instruksi, pengarahan, penjelasan dan sebagainya. Seiring dengan dinamika perkembangan kematangan sebuah organisasi maka arah komunikasi menjadi semakin terbuka pada ketiga arah tersebut. Terutama dalam kondisi tuntutan pekerjaan yang semakin membutuhkan kerja tim antar unit dalam sebuah organisasi.

Aksesibilitas Komunikasi

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

Strategi Komunikasi

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

Spektrum Komunikasi

Agresif	Assertive	Responsif	Non-Assertive
<ul style="list-style-type: none"> • Semuanya hanya tentang Anda, menghilangkan keberadaan stakeholder lain. • Meniscayakan hak dan martabat stakeholder lain. • Pernyataan agresif merendahkan, mempermalukan dan menghina 	<ul style="list-style-type: none"> • Menganggap anda sebagai yang utama, stakeholder lain adalah nomor dua (sekunder). • Mengekspresikan kebutuhan dan keinginan dengan cara yang dapat diterima oleh stakeholder lain. • Dapat menyampaikan informasi yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak mengancam dan membuat tersinggung stakeholder lain 	<ul style="list-style-type: none"> • Menganggap stakeholder lain adalah yang utama, sedangkan anda justru yang sekunder. • Menyadari stakeholder memiliki kekuatan, sumberdaya, dan persepsi berbeda terhadap kondisi/situasi tertentu. • Berusaha mencari dan mengidentifikasi komponen diatas untuk dipertemukan pada kesamaan pandangan dan atau penyelesaian masalah 	<ul style="list-style-type: none"> • Stakeholder lain adalah segalanya. • Melepas tanggungjawab dan menyerahkan semuanya kepada stakeholder lain.

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

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

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

Assertive <i>Anggota yang assertive</i>	Responsif <i>Anggota yang responsif</i>
Member informasi <ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan situasi seperti apa pandangan yang dimilikinya 	Mencari informasi <ul style="list-style-type: none"> • Mengundang stakeholder lain untuk menyampaikan pandangannya terhadap situasi yang dialami
Menyampaikan perasaan <ul style="list-style-type: none"> • Berkaitan dengan perasaannya tentang apa yang sedang terjadi 	Mencari tahu perasaan stakeholder lain <ul style="list-style-type: none"> • Meminta stakeholder lain menyampaikan perasaannya tentang situasi yang sedang terjadi dan menerima informasi tersebut tanpa harus sependapat
Mencari perubahan pada stakeholder lain <ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan perilaku yang diinginkannya, 	Mencari perubahan diri <ul style="list-style-type: none"> • Bersedia mengubah perilaku sendiri yang

yang harus diperankan oleh stakeholder lain	tidak efektif dan membantu relasi interpersonal
Mendefinisikan manfaat perubahan <ul style="list-style-type: none"> • Menggambarkan manfaat yang akan didapat stakeholder lain karena dampak perubahan 	Mendefinisikan manfaat perubahan untuk diri sendiri <ul style="list-style-type: none"> • Menjelaskan manfaat atau insentif kepada stakeholder lain (jika memungkinkan bagai kedua pihak) apabila terjadi perubahan yang diharapkan

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

DAFTAR PUSTAKA

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

Eva Schiffer, Net-map.wordpress.com

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

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

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

RANCANG BANGUN PEMBELAJARAN MATA DIKLAT

- 1 Nama Diklat : Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
- 2 Mata Diklat : Membangun Tim Efektif
- 3 Alokasi Waktu : 18 Jam Pelajaran = 6 sesi = 2 hari;
- 4 Deskripsi Singkat : Mata diklat ini membekali peserta dengan kemampuan membangun tim efektif untuk mengelola kegiatan instansinya melalui pembelajaran identifikasi stakeholder, pemetaan nilai dan interest stakeholder, dan strategi berkomunikasi. Mata diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya membangun persepsi yang sama di antara para stakeholder untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan instansinya.
- 5 Tujuan Pembelajaran
 - a Kompetensi Dasar : Peserta mampu membangun tim yang efektif untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan instansi.
 - b Indikator Keberhasilan :
 1. Mampu mengidentifikasi stakeholder dalam mengelola kegiatan
 2. Memetakan nilai dan kepentingan stakeholder
 3. Menyamakan persepsi stakeholder
 4. Mempengaruhi stakeholder
 5. Mengajak stakeholder membentuk tim

No	INDIKATOR KEBERHASILAN	MATERI POKOK	SUB-MATERI POKOK	METODE	MEDIA	ESTIMASI WAKTU	REFERENSI
1	Mengidentifikasi stakeholder dalam	1. Identifikasi stakeholder	1.1. Pengertian stakeholders	1. Ceramah 2. Formulir	1. LCD; 2. Komputer;	135 menit	1. Ceramah Wisnubrata Hendrojuwono;

	mengelola kegiatan;		1.2. Jenis-jenis/Kategori stakeholders 1.3. Menganalisis stakeholder	3. Pemutaran film pendek 4. Kasus	3. Film pendek 4. Flip chart		2. Hasan Mustopha, www.nsba.org/sbot/toolkei/LeadTeams.html 3. Erna Lutfiati, Membangun Tim Efektif, 2001 4. Membangun Tim kerja yang efektif http://ikhtisar.com/membangun-tim-kerja-yang-efektif
2	Memetakan nilai dan kepentingan stakeholder;	2. Nilai dan interest stakeholder	2.1. Nilai-nilai individu dan organisasi 2.2. Memahami Kepentingan stakeholders 2.3. Memetakan Nilai dan Interest Stakeholders	1. Ceramah 2. Formulir 3. Curah pendapat 4. Kasus	1. LCD; 2. Komputer; 3. kertas	135 menit	
3	Menyamakan persepsi stakeholder	3. Strategi mempengaruhi stakeholder	3.1. Jenis Pengaruh 3.2. Memetakan pengaruh stakeholder 3.3. Menerapkan Strategi efektif dalam mempengaruhi	1. Ceramah 2. Curah pendapat;	1. LCD; 2. Komputer; 3. kertas	270 menit	

4	Melakukan komunikasi stratejik	4. Strategi Komunikasi	4.1 Pengertian dan jenis komunikasi 4.2 Arah dan aksesibilitas komunikasi	1. Ceramah 2. Curah pendapat; 3. Film pendek 4. Role play	1. LCD; 2. Komputer; 3. kertas	230 menit	
5	Mengajak stakeholder membentuk tim efektif		4.3 Strategi komunikasi				

RENCANA PEMBELAJARAN

- 1 Nama Diklat : Diklat Kepemimpinan Tingkat IV
- 2 Mata Diklat : Membangun Tim Efektif
- 3 Alokasi Waktu : 18 Jam Pelajaran = 6 sesi = 2 hari;
- 4 Deskripsi Singkat : Mata diklat ini membekali peserta dengan kemampuan membangun tim efektif untuk mengelola program instansinya melalui pembelajaran identifikasi stakeholder, pemetaan nilai dan interest stakeholder, dan strategi berkomunikasi. Mata diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya membangun persepsi yang sama di antara para stakeholder untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan instansinya
- 5 Tujuan Pembelajaran
 - a Kompetensi Dasar : Peserta mampu membangun tim yang efektif untuk mengelola kegiatan instansinya.
 - b Indikator Keberhasilan :
 1. Mampu mengidentifikasi stakeholder dalam mengelola kegiatan
 2. Memetakan nilai dan kepentingan stakeholder
 3. Menyamakan persepsi stakeholder
 4. Mempengaruhi stakeholder
 5. Mengajak stakeholder membentuk tim
- 6 Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok
 - a Materi Pokok
 1. Identifikasi stakeholder
 2. Nilai dan interest stakeholder
 3. Strategi mempengaruhi stakeholder
 4. Strategi berkomunikasi

b Sub-Materi pokok

- 1.1 Pengertian stakeholders
- 1.2 Jenis-jenis/Kategori stakeholders
- 1.3 Menganalisis stakeholder

- 2.1. Nilai-nilai individu dan organisasi
- 2.2. Memahami Kepentingan stakeholders
- 2.3. Memetakan Nilai dan Interest Stakeholders

- 3.1. Jenis Pengaruh
- 3.2. Memetakan pengaruh stakeholder
- 3.3. Menerapkan Strategi efektif dalam mempengaruhi

- 4.1. Pengertian dan jenis komunikasi
- 4.2. Arah dan aksesibilitas komunikasi
- 4.3. Strategi komunikasi

7 Kegiatan Belajar Mengajar

No	TAHAPAN KEGIATAN	KEGIATAN		METODE	MEDIA (ALAT BANTU)	ALOKASI WAKTU
		FASILITATOR	PESERTA			
1	Pendahuluan	1.1. Memberi salam dan memperkenalkan diri; 1.2. Menjelaskan tujuan pembelajaran dan	1.1. Memperhatikan, mencatat; 1.2. Memperhatikan, mencatat;	1. Ceramah; 2. Curah pendapat;	1. LCD; 2. Komputer; 3. Modul,	15 menit

		outline mata diklat;				
2	Penyajian 1	Identifikasi stakeholder 2.1 Tim Efektif 2.2 Menjelaskan tentang pengertian dan jenis-jenis stakeholder 2.3 Menjelaskan tentang teknik memetakan stakeholder 2.4 Memberikan penjelasan mengenai cara menganalisa stakeholder yang diutamakan	2.1 Memperhatikan, mencatat;	1. Ceramah; 2. Curah pendapat;	1. LCD; 2. Komputer; 3. Modul, 4. Kertas, spidol,	90 menit
3	Penyajian 2	Nilai dan interest stakeholder 3.1 Menjelaskan tentang Nilai-nilai individu dan organisasi 3.2 Memberikan penjelasan mengenai cara memahami kepentingan stakeholder 3.3 Penjelasan mengenai	3.1 Memperhatikan, mencatat; 3.2 Memperhatikan, mencatat; 3.3 Memperhatikan, mencatat; 3.4 Melakukan exercise	1. Ceramah; 2. Curah pendapat;	1. LCD; 2. Komputer; 3. Kertas	90 menit

		menganalisa kepentingan stakeholder				
4	Penyajian 3	<p>Strategi mempengaruhi Stakeholder</p> <p>4.1. Menjelaskan tentang Jenis Pengaruh</p> <p>4.2. Menjelaskan tentang cara memetakan pengaruh</p> <p>4.3. Menjelaskan strategi mempengaruhi stakeholder</p>	<p>a. Memperhatikan, mencatat;</p> <p>b. Memperhatikan, mencatat;</p> <p>c. Memperhatikan, mencatat;</p> <p>d. Melakukan exercise</p>	<p>1. Ceramah;</p> <p>2. Curah pendapat;</p>	<p>1. LCD;</p> <p>2. Komputer;</p> <p>3. Modul,</p> <p>4. Kertas</p> <p>5. Instrumen peraga</p>	90 menit
5	Penyajian 4	<p>Strategi berkomunikasi</p> <p>5.1. Menjelaskan tentang Pengertian komunikasi</p> <p>5.2. Menjelaskan jenis-jenis komunikasi di pemerintahan</p> <p>5.3. Penjelasan mengenai wording dan penggunaan media dalam berkomunikasi</p>	<p>5.1 Memperhatikan, mencatat;</p> <p>5.2 Menanggapi, mencatat;</p> <p>5.3 Menanggapi, mencatat</p> <p>5.4 Melakukan exercise</p>	<p>1. Ceramah;</p> <p>2. Curah pendapat;</p> <p>3. Exercise</p>	<p>1. LCD;</p> <p>2. Komputer;</p> <p>3. Modul,</p> <p>4. kertas</p>	90 menit

6	Penyajian 5	<p>6.1. Membagi peserta dalam 6 Kelompok @ 5 orang peserta</p> <p>6.2. Menugaskan tiap kelompok untuk :</p> <p>a. memilih program yang akan dibahas dan didiskusikan</p> <p>b. mengidentifikasi stakeholder terkait program</p> <p>c. memetakan nilai individu dan organisasi stakeholder</p> <p>d. menganalisis stakeholder (hubungan dan pengaruhnya)</p> <p>e. membuat bahan paparan dan mempresentasikan</p> <p>f. mempraktekkan komunikasi (mempengaruhi) dengan salah satu jenis stakeholder</p>	6.1. Melakukan diskusi, latihan, dan praktek	<ol style="list-style-type: none"> 1. Curah pendapat 2. Latihan 3. Praktek 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kertas Flipchart 2. Media net-map 3. LCD 4. Komputer 	405 menit
---	-------------	--	--	---	--	-----------

7	Penutup	<p>1.1. Menguraikan kesimpulan bersama peserta;</p> <p>1.2. Mengevaluasi pembelajaran secara umum;</p> <p>1.3. Menutup acara dengan ucapan terima kasih dan apresiasi kepada peserta,</p>	<p>a. Menyusun rangkuman, menanggapi</p> <p>b. Menjawab pertanyaan;</p> <p>c. Membalas salam</p>	<p>4. Ceramah;</p> <p>5. Curah pendapat;</p>	<p>5. LCD;</p> <p>6. Komputer;</p> <p>7. Modul,</p>	30 menit
---	---------	---	--	--	---	----------

8 Referensi

- :
1. Ceramah Wisnubrata Hendrojuwono;
 2. Hasan Mustopha, www.nsba.org/sbot/toolkei/LeadTeams.html
 3. Erna Lutfiati, Membangun Tim Efektif, 2001
 4. Membangun Tim kerja yang efektif [http://ikhtisar.com/membangun tim kerja yang efektif](http://ikhtisar.com/membangun%20tim%20kerja%20yang%20efektif)
 5. Curdunaunu-Huci, Cristina, Hamilton Alexander, and Ferrer, Issel Masses, 2013, *Understanding Policy Change : How to apply Political Economy Concepts in Practice*, The World Bank, Washington DC
 6. Eva Schiffer, Net-map.wordpress.com
 7. Ilyas, Yasin, 2003, *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
 8. Toha, Muharto, Arti Penting Komunikasi bag Organisasi dan Public Relations dalam Hamid, Farid dan Budianto, Heri, 2011, *Ilmu Komunikasi : Sekarang dan Tantangan Masa Depan*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
 9. West, Michael, 1998, *Effective Team Work*, Kanisius, Yogyakarta

- 9 Evaluasi Pembelajaran : 1. Mengapa kerjasama dalam organisasi itu penting dalam upaya melaksanakan kegiatan organisasi?
2. Menganalisis dan memetakan stakeholders dalam kegiatan suatu organisasi itu penting, mengapa? Jelaskan
3. Mengapa kepentingan stakeholders dalam kegiatan organisasi itu perlu diidentifikasi dan dianalisis?
4. Menyamakan persepsi stakeholders itu sangat penting dalam melaksanakan kegiatan organisasi, jelaskan!