

# DIKLAT PIM TK. IV



<http://www.pusdikmin.com>

**MEMBANGUN TIM EFEKTIF**



## 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.



## **HASIL BELAJAR**

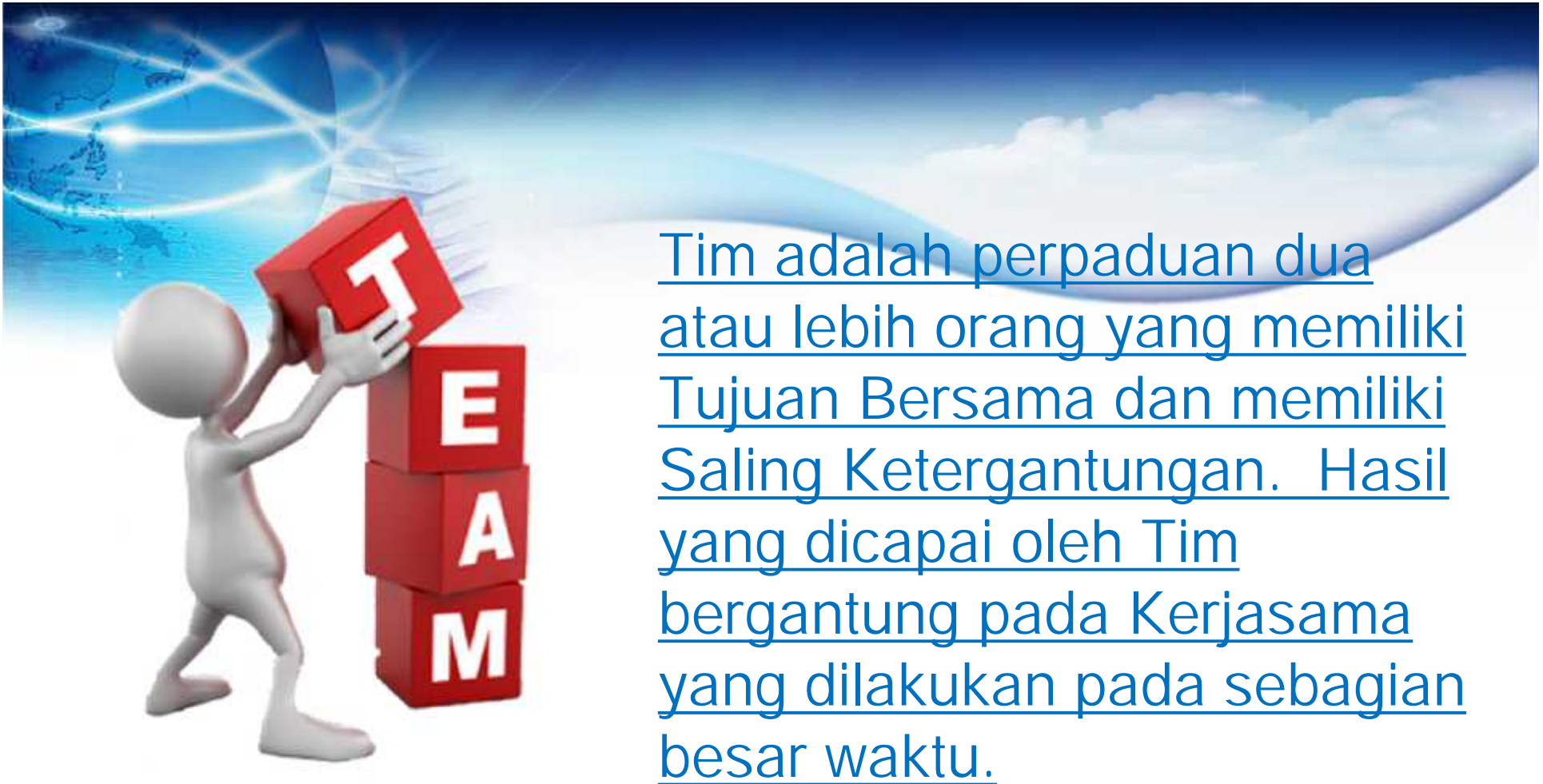
Setelah mengikuti pembelajaran ini peserta diharapkan mampu membangun tim yang efektif untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan organisasi.



# INDIKATOR HASIL BELAJAR

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta dapat:

- Mampu mengidentifikasi stakeholder dalam mengelola kegiatan
- Memetakan nilai dan kepentingan stakeholder
- Menyamakan persepsi stakeholder
- Mempengaruhi stakeholder
- Mengajak stakeholder membentuk tim



Tim adalah perpaduan dua atau lebih orang yang memiliki Tujuan Bersama dan memiliki Saling Ketergantungan. Hasil yang dicapai oleh Tim bergantung pada Kerjasama yang dilakukan pada sebagian besar waktu.

**KERJASAMA TIM ?**

# TAHAPAN MEMBANGUN TIM EFEKTIF

Tim Efektif akan melalui Tahapan Pengembangan (Development) secara berjenjang yakni:

1. Forming (Pembentukan)
2. Storming (Menyerbu)
3. Norming (Norma/Etika)
4. Performing (Pencapaian/Kinerja)



## MODEL EFEKTIVITAS TIM

Sebuah Tim dapat terus memperbaiki efektivitasnya dengan fokus pada 5 kunci utama yakni:

1. *Goals* (Tujuan),
2. *Roles* (Peran),
3. *Procedures* (Prosedur),
4. *Relationships*(Hubungan) and
5. *Leadership* (Kepemimpinan).

Tim yang efektif selalu Sadar (*Awareness*) dan Responsif (*Responsive*) terhadap lingkungan Internal dan lingkungan Eksternal mereka.

# *Stakeholders*

- ❑ Siapa saja (orang, organisasi, komunitas) yang dipengaruhi oleh atau mempengaruhi suatu Upaya Perubahan organisasi (Upaya)
- ❑ Bisa pula mereka yang memiliki kepentingan kuat terhadap Upaya itu, baik alasan akademik, filosofis, atau politis, sekalipun mereka dan keluarganya, teman dan rekannya tidak langsung dipengaruhi Upaya itu

# Jenis *Stakeholders* <sup>(1)</sup>

## **Stakeholders Primer** (*Primary Stakeholders*)

- ✦ Orang / kelompok yang langsung dipengaruhi Upaya itu, baik positif maupun negatif (dalam beberapa kasus ada *Stakeholders Primer* di kedua sisi)



# Jenis Stakeholders <sup>(2)</sup>

## **Stakeholders Sekunder (Secondary Stakeholders)**

- ❖ Orang / kelompok yang secara tidak langsung dipengaruhi Upaya itu, baik positif maupun negatif

# Jenis *Stakeholders* <sup>(3)</sup>

## **Stakeholders Utama (*Key Stakeholders*)**



- ✦ Mereka yang bisa memiliki pengaruh positif / negatif terhadap Upaya itu mereka penting di dalam atau bagi organisasi yang terlibat dalam Upaya itu

# **Kepentingan *Stakeholders* (1)**

- **Ekonomi**
- **Politik**
- **Sosial**
- **Budaya**
- **Etnis**
- **Lingkungan**
- **Keamanan**



# Manfaat Identifikasi & Analisis *Stakeholders* (1)

- ✱ Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi perubahan
- ✱ Bisa memberi gambaran lebih jelas tentang konteks komunitas, potensi kesulitan, dan aset yang ada
- ✱ *Sense of ownership* terhadap upaya perubahan

# Manfaat Identifikasi & Analisis *Stakeholders* (2)

- ✱ *Fair* bagi semua
- ✱ Meminimalisir penolakan
- ✱ Memperkuat posisi kita jika ada oposisi
- ✱ Menjembatani modal sosial bagi komunitas
- ✱ Meningkatkan kredibilitas organisasi kita : *fair*, etis, transparan, dan membuat orang suka bekerja dengan kita
- ✱ Meningkatkan peluang keberhasilan Perubahan

# Stakeholders Potensial

## **Stakeholders Utama**

Pejabat Pemerintah & Pembuat Kebijakan adalah mereka yang merencanakan, mensahkan, dan menjalankan hukum dan peraturan yang bisa memenuhi tujuan Upaya atau langsung membatalkannya

- Anggota DPR-DPRD yang membuat dan mensahkan hukum serta mengontrol anggaran publik
- Gubernur, Walikota / Bupati ⇒ eksekutif yang menjalankan hukum, mengadministrasikan anggaran, dan laksanakannya bisa sangat berkontribusi bagi keberhasilan / kegagalan Upaya

# Stakeholders Potensial

## **Stakeholders Utama** (lanjutan)

- Anggota pimpinan badan lokal  $\Rightarrow$  Pimpinan badan kesehatan, perencanaan (BAPEDA), penzanaan wilayah bisa dengan kekuasaannya menjadi sekutu penting atau opo-nen berbahaya
- Badan Pemerintah Daerah sering membuat dan mengeluarkan peraturan yang adakalanya bisa membantu / membatalkan Upaya, tergantung pilihan mereka
- Pembuat kebijakan sering memiliki kekuasaan resmi (meskipun hanya “penasehat”)  $\Rightarrow$  pendapat dan gagasannya sering dianut

# *Stakeholders Potensial*

## ***Stakeholders Utama*** (lanjutan)

Mereka yang bisa mempengaruhi pihak lain

- Media massa
- Orang dengan posisi yang bisa menyebarkan pengaruh ⇒ ulama, dokter, CEO, Rektor
- Pemimpin komunitas yang didengar orang ⇒ mungkin di-hormati karena posisi mereka dalam populasi itu, menjadi penduduk lama yang mendapat kepercayaan masyarakat

# Stakeholders Potensial

## **Stakeholders Utama** (lanjutan)

Mereka yang punya kepentingan dengan hasil Upaya

- Komunitas bisnis ⇒ bisa mendapatkan pekerja yang lebih baik, lebih mudah dan lebih banyak mendapat keuntungan
- Advokat ⇒ bergantung kepentingan mereka
- Aktivistis komunitas yang memiliki kepentingan filosofis atau politis berkaitan dengan isu yang diangkat oleh Upaya
- Orang yang mempunyai kepentingan akademik / penelitian terhadap isu / populasi Target
- Penyandang Dana nyata / potensial ⇒ tanpa dukungan mereka Upaya tidak bisa terlaksana
- Masyarakat luas ⇒ diperlukan dukungannya



# NILAI DAN INTEREST STAKEHOLDERS



# PENGERTIAN NILAI

- “*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.
- Contoh *Values* : integritas dan sikap *fair* dalam seluruh interaksi, melampaui ekspektasi pelanggan, menghargai tenaga kerja dan keberagaman, memproteksi lingkungan, dan bertekad untuk mencapai keunggulan kinerja setiap hari.

# Memahami Kepentingan *Stakeholders*

- \*Sangat mendukung (melihat peluang untuk perbaikan hidup)
- \*Ambivalen (dipermalukan karena buta huruf)
- \*Menentang ( menganggap sebagai beban)

# Menganalisis *Stakeholders* (1)

Menentukan:

- ❁ *Stakeholders* yang berpengaruh paling positif atau paling negatif terhadap Upaya Perubahan
- ❁ *Stakeholders* yang paling dipengaruhi oleh Upaya Perubahan
- ❁ Bagaimana kita harus bekerja bersama *Stakeholders* dengan berbagai tingkat kepentingan dan pengaruh yang berbeda

# Menganalisis *Stakeholders* (2)

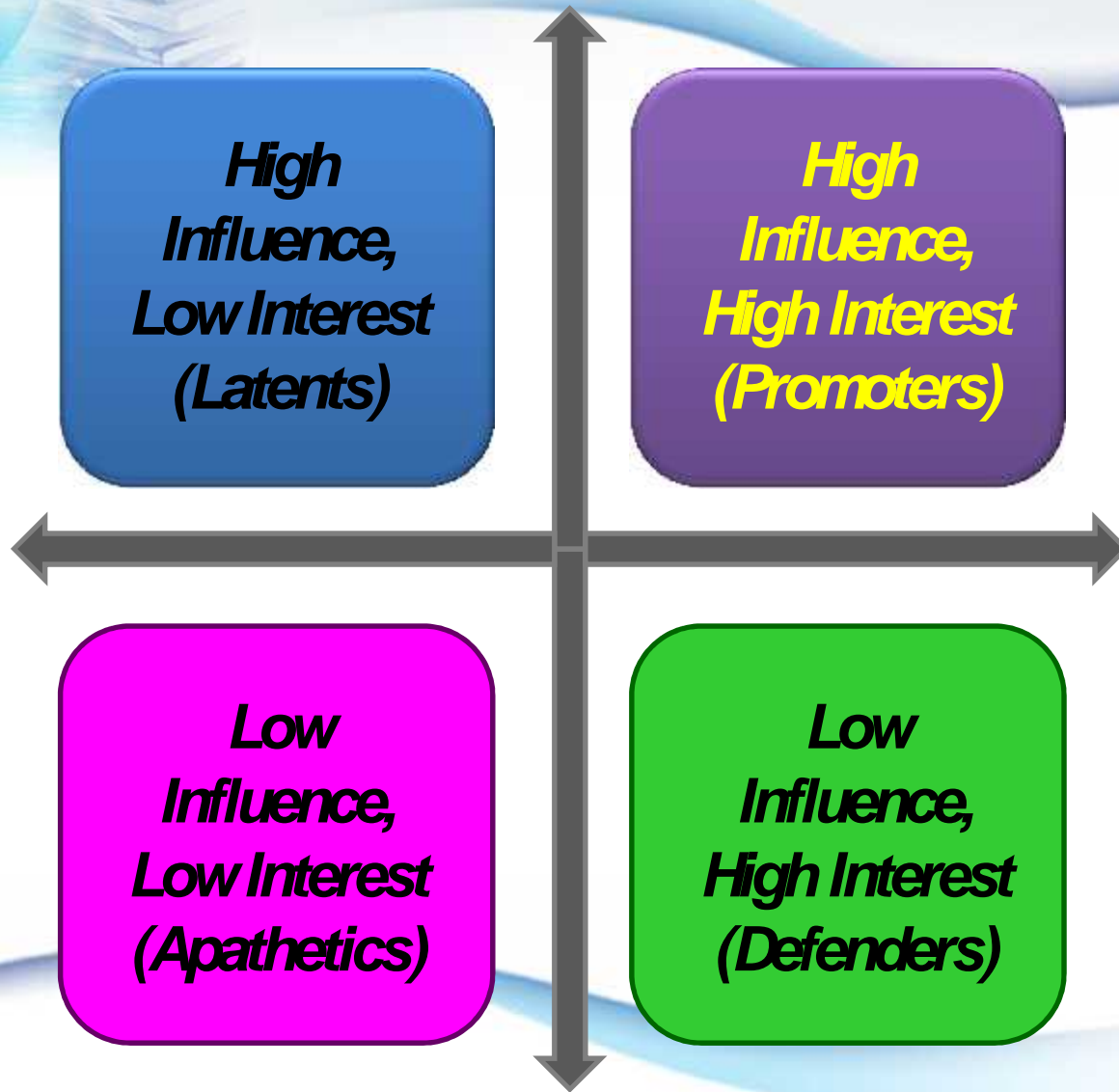
Empat Kelompok Stakeholders

*High  
Influence,  
Low Interest  
(Latents)*

*High  
Influence,  
High Interest  
(Promoters)*

*Low  
Influence,  
Low Interest  
(Apathetics)*

*Low  
Influence,  
High Interest  
(Defenders)*



# Menganalisis *Stakeholders* (3)

Ciri-ciri keempat Kelompok *Stakeholders*:

- ***Promoters*** memiliki kepentingan besar terhadap Upaya dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil (atau menggelincirkannya)
- ***Defenders*** memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi Upaya
- ***Latents*** tidak memiliki kepentingan khusus maupun terli-bat dalam Upaya, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi Upaya jika mereka menjadi tertarik
- ***Apathetics*** kurang memiliki kepentingan maupun kekuat-an, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya Upaya

# Menganalisis *Stakeholders* (4)

- ❁ *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 Upaya sepenuh hati
- ❁ Mereka bisa mengajak *Stakeholders* lain bergabung serta mendorong mereka berpartisipasi dalam perencanaan, implementasi, dan evaluasi Upaya
- ❁ Mereka bisa menjadi mentor atau mitra bagi *Stakeholders* lain

# Mengelola *Stakeholders* (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

## \* **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

# Mengelola *Stakeholders* (2)

## \* **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

## \* **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*

# Mengelola *Stakeholders* (3)

## **Menarik orang / organisasi ke dalam proses dan menggerakkan ke arah *Promoters***

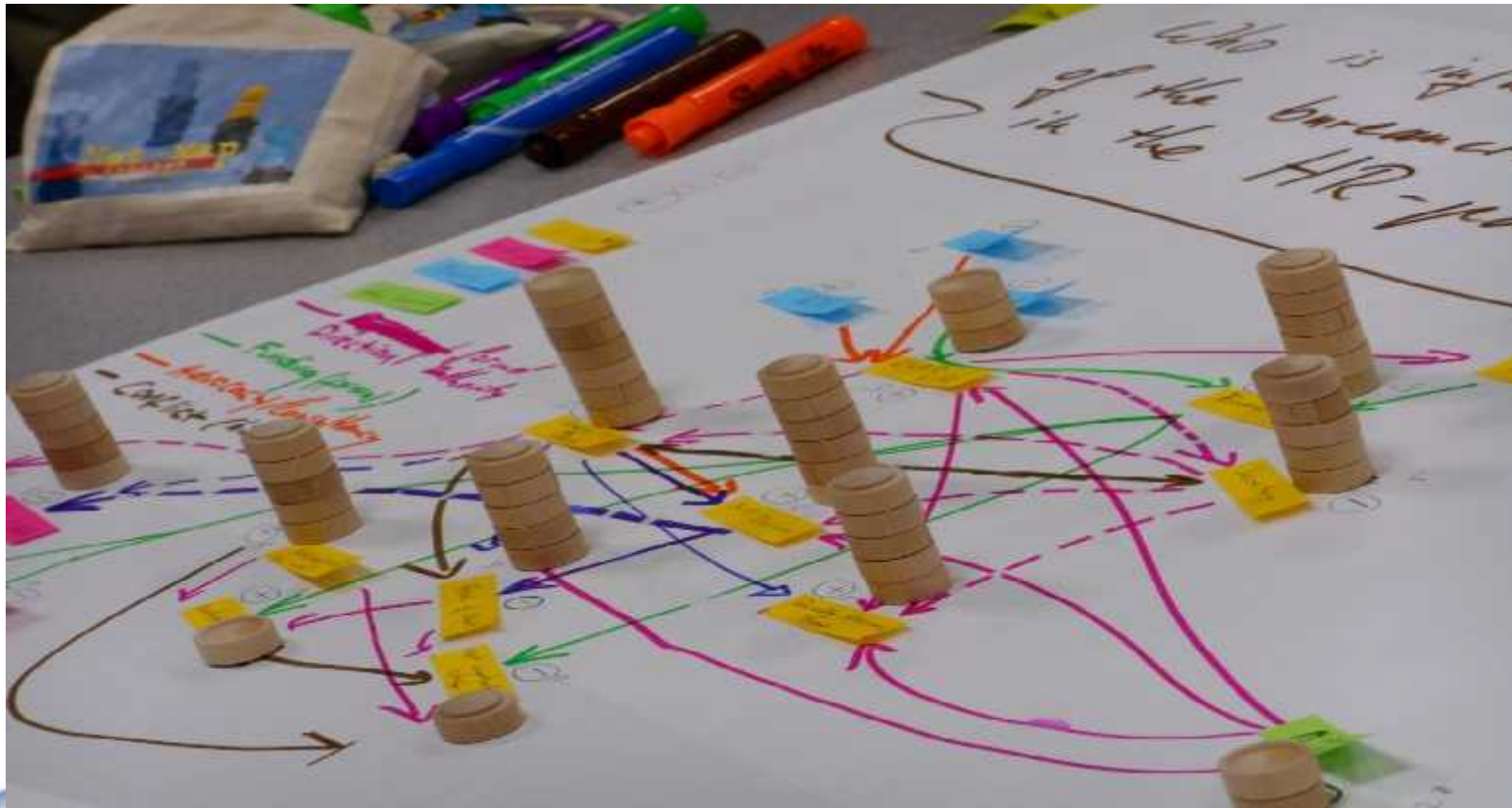
- Memperlakukan mereka dengan respek
- Memberi informasi apapun, *training*, *mentoring*, dan/atau dukungan yang diperlukan agar mereka tetap terlibat
- Menemukan tugas atau pekerjaan yang perlu dilakukan yang menarik minat dan menggunakan bakat mereka
- Menjaga semangat mereka dengan memuji, merayakan,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

# Mengelola *Stakeholders* (4)

- Mengajak mereka mengerjakan pembuatan konsep, perencanaan, implementasi, dan evaluasi Upaya dari sejak awal
- Apabila mengawali hanya dengan sedikit kekuasaan / pengaruh, mereka perlu dibantu belajar bagaimana
  - ◆ memperoleh dan melatih pengaruhnya dengan bekerja bersama orang lain, dan
  - ◆ mengembangkan keterampilan pribadi, berpikir kritis, dan politis

# Memetakan kompleksitas Pengaruh Stakeholder


- Net Map





# MANFAAT NET-MAP

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
- 



# PROSES $\geq \leq$ HASIL NET-MAP

- Peta hubungan adalah rangka. Sedangkan diskusi justru sebagai substansinya
- Hasil akhir : peta hubungan menunjukkan kepada siapa kita dapat bekerja sama
- Proses yang maksimal akan melahirkan hasil yang maksimal (memberikan pandangan yang mendalam bagaimana mengeksekusinya)



# LANGKAH DALAM MENGUNAKAN NET-MAP

1. Rumuskan PERTANYAAN
2. Tempatkan stakeholders dalam map & buatlah kategori-nya
3. Kaitkan hubungan formal & informal
4. Petakan posisi stakeholders dengan memberikan simbol positif/negatif
5. Tetapkan besarnya pengaruh tiap stakeholder (tower)
6. Sepakati hasil peta dan kompromikan kemungkinan tindakan
7. Bagaimana melakukan komunikasi kepada stakeholders yang stratejik



# Bagaimana Memulai ?

## *Langkah 1*

- Pertimbangkan kasus yang telah didiskusikan dalam kelompok dan definisikan pertanyaan :

*“Siapa yang mempengaruhi..... ?”*



# Defining THE QUESTION





## MENGIDENTIFIKASI STAKEHOLDERS

### *Langkah 2*

Pengelompokan Kategori stakeholder dalam net-map:

- Pemerintah
- Organisasi Masyarakat (NGO)
- Dunia Usaha
- Aktor Internasional
- dll






## MEMETAKAN POSISI DARI TIAP STAKEHOLDERS

### *Langkah 4*

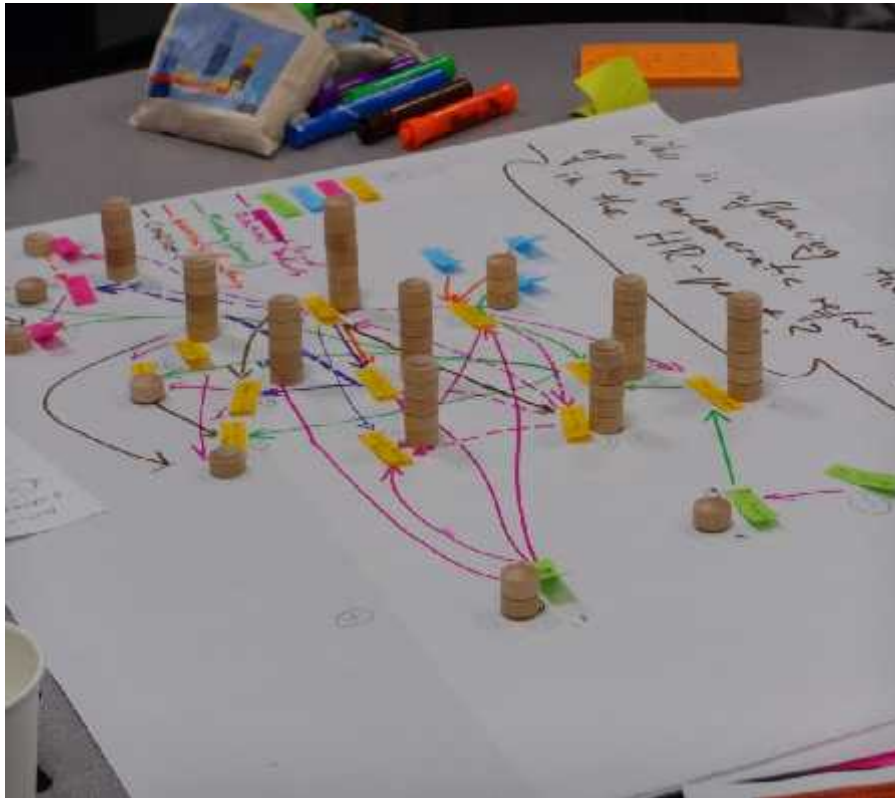
#### Jenis Posisi:

- Positif (+) = mendukung
  - Negatif (-) = menentang
  - Netral (+/-)
- 

# MENETAPKAN PENGARUH STAKEHOLDERS

Seberapa besar pengaruh dari setiap aktor terhadap pertanyaan yang diajukan (pada langkah 1) ?

## *Langkah 5*



Makin besar pengaruhnya  
maka makin tinggi tower-nya :

Rendah : 1-2

Sedang : 3-5

Tinggi : 6-8

Sangat tinggi :  $9 \leq \dots$

# OBSERVASI &

# NO KEMUNGKINAN TINDAKAN

## OBSERVASI

Bagaimana peta besar yang dihasilkan?

Apa/Siapaakah motor utamanya ?

Dimanakah kebuntuan terjadi ?

## KEMUNGKINAN TINDAKAN

Apa yang dapat kita lakukan?

Siapa dapat mengerjakan apa?

Dapatkah kita mengharapkan mereka melakukannya?

*Langkah*  
**6**



# STRATEGI KOMUNIKASI



# STRATEGI


... adalah jalan-jalan utama yang terpilih untuk menjamin tercapainya tujuan secara efektif dan efisien (Santoso : 2005).

... adalah taktik, kiat, cara-cara yang baik dan menguntungkan dalam suatu tindakan Dalam kamus induk istilah ilmiah (2003 :740)

... adalah rencana yang cermat mengenai kegiatan untuk mencapai sasaran khusus (KBBI : 1996 : 964).



# KOMUNIKASI

- “proses interaktif antara dua atau lebih orang yang saling bertukar informasi yang bermanfaat melalui kata-kata atau pesan-pesan baik secara verbal ataupun tertulis”
  - Ada dua pihak yang saling berhubungan : pemberi informasi (sender) dan yang menerima informasi (receiver).
- 

# PENGERTIAN STRATEGI KOMUNIKASI

- Paduan dari perencanaan komunikasi (communication planning) dan manajemen komunikasi (communication management) untuk mencapai suatu tujuan (goal).
- Secara operasional pendekatan (approach) bisa berbeda-beda sewaktu-waktu, bergantung pada situasi dan kondisi.



# STRATEGI KOMUNIKASI

## 1. Terbuka

Kunci pertama untuk menciptakan Komunikasi yang efektif adalah transparansi, yaitu informatif dan jujur dalam berkomunikasi.

## 2. Terstruktur

Komunikasi yang terstruktur dapat dipresentasikan dalam cara yang menarik agar mudah dimengerti oleh audiens.

## 3. Bersemangat

Komunikasi harus dikemas dengan nuansa yang bersemangat untuk memastikan audiens segera bertindak setelah menerima pesan.

## LANJUTAN.....

### 4. Seimbang

Untuk menciptakan komunikasi yang efektif, Anda perlu mengatur frekuensi pesan. Komunikasi yang terlalu sedikit dapat menyebabkan kebingungan dan frustrasi. Di sisi lain, komunikasi yang terlalu sering akan menyebabkan sikap apatis.

### 5. Profesional

Komunikasi harus dikemas secara profesional. Pesan yang dibuat dengan baik dan tanpa kepentingan pribadi akan lebih efektif dalam lingkungan kerja.

### 6. Wording

Pemilihan kata yang tepat akan menjadikan komunikasi lebih efektif



## Sumber

*Rabinowitz, P., "Identifying and Analyszing Stakeholders and Their Interests"*

In Holt, C. & M. Loewenstein (Eds.), *"The Community Tool Box"*,

University of Kansas, 2013

