



BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

AGENDA MEMBANGUN TIM EFEKTIF
KOORDINASI DAN KOLABORASI

M. Fatwadi



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

PENGANTAR PENULIS

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

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

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

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

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

Jakarta, Agustus 2015

Kelompok Agenda Tim Efektif

DAFTAR ISI

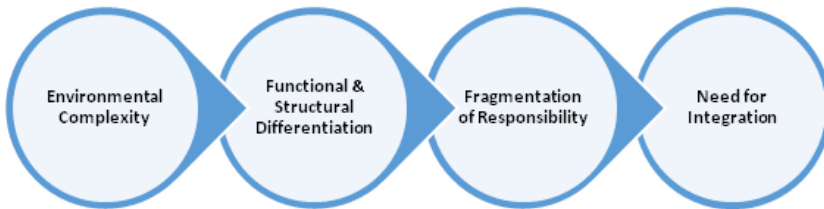
KATA PENGANTAR	i
PENGANTAR PENULIS	iii
DAFTAR ISI	v
BAB I PENDAHULUAN.....	1
A. Latar Belakang	1
B. Deskripsi Singkat	5
C. Tujuan Pembelajaran	5
1. Kompetensi Dasar	5
2. Indikator Keberhasilan	6
D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok.....	6
1. Materi Pokok.....	6
2. Sub-Materi pokok.....	6
BAB II KONSEP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

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

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



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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

B. Deskripsi Singkat

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

C. Tujuan Pembelajaran

1. Kompetensi Dasar

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

2. Indikator Keberhasilan

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

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

D. Materi Pokok dan Sub-Materi Pokok

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

1. Materi Pokok

- a. Konsep koordinasi dan kolaborasi
- b. Peranan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan
- c. Penerapan koordinasi dan kolaborasi dalam pengelolaan kegiatan

2. Sub-Materi pokok

- a. Konsep koordinasi
- b. Konsep Kolaborasi

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

BAB II

KONSEP KOORDINASI

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

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

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

A. Pengertian Koordinasi

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

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

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

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

Pengertian dan pentingnya koordinasi menurut para ahli:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

B. Peranan Koordinasi

Koordinasi berperan sangat penting dalam kegiatan organisasi, meliputi :

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

Tujuan Koordinasi

Sedangkan tujuan dilakukannya koordinasi dalam perusahaan atau organisasi meliputi:

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

Masalah-masalah Pencapaian Koordinasi yang Efektif

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

1. Perbedaan dalam orientasi terhadap tujuan tertentu.

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

2. Perbedaan dalam orientasi waktu.

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

3. Perbedaan dalam orientasi antar pribadi.

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

4. Perbedaan formalitas struktur.

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

Pendekatan-pendekatan untuk Pencapaian Koordinasi yang Efektif.

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

Ada tiga pendekatan untuk pencapaian koordinasi yang efektif.

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

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

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

Mekanisme-mekanisme Pengkoordinasian Dasar

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

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

Meningkatkan Koordinasi Potensial

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

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

meningkatkan informasi yang tersedia bagi perencanaan, koordinasi dan pengawasan.

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

C. Penerapan Koordinasi

Koordinasi memerlukan beberapa persyaratan untuk diterapkan, yaitu:

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

Ciri-ciri Koordinasi

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

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

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

Tipe-tipe koordinasi

Dalam penerapannya koordinasi memiliki 2 type, yaitu:

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

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

Sifat – sifat Koordinasi

Dalam penerapannya, koordinasi memiliki sifat-sifat:

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

Cara Mengadakan Koordinasi

Sedangkan tahapan pelaksanaan koordinasi dilakukan cara sebagai berikut:

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

Hubungan koordinasi dengan fungsi-fungsi manajemen

1. Perencanaan dan koordinasi

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

2. Pengorganisasian dan koordinasi

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

3. Pengarahan dan koordinasi

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

4. Pengisian jabatan dan koordinasi

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

5. Pengendalian dan koordinasi

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

Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Koordinasi

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

BAB III

KONSEP KOLABORASI

A. Pengertian Kolaborasi

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

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

Pengertian dan pentingnya kolaborasi menurut para ahli:

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

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

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

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

menggambarkan apa yang sebenarnya yang menjadi esensi dari kegiatan ini.

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

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

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

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

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

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

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

B. Peranan Kolaborasi

Manfaat kolaborasi

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

Struktur Elemen-elemen kolaborasi

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

Tujuan kolaborasi

Secara singkat kolaborasi bertujuan untuk:

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

Sedangkan hambatan dalam berkolaborasi, diketahui karena::

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

Mengapa diperlukan Kolaborasi ?

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

C. Penerapan Kolaborasi

Apa itu manajemen Kolaborasi ?

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

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

Tujuan Manajemen Kolaborasi

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

Kendala Kolaborasi (Gray 1989)

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

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

Faktor sukses kolaborasi (Yaffe 2000)

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

Elemen penting pada tahapan kolaborasi

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

Tahapan I membangun kolaborasi

1. Menetapkan masalah
2. Mendefinisikan bersama

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

Tahap Ke II Menetapkan arah

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

Tahap III Pelaksanaan

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

Prinsip Kolaborasi dalam konflik

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

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

4. Merancang proses fasilitasi
5. Mengendalikan memori kelompok

Ciri – ciri Penanganan konflik

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

1. Posisi selalu sebagai musuh
2. Intervensi pihak ke 3
3. Mencari fakta mendukung posisi
4. Polarisasi pihak dan isu
5. Keterbatasan kontak
6. Argumentasi kemenangan
7. Curiga dan emosi tinggi
8. Keputusan di tangan hakim
9. Keputusan tidak memuaskan stakeholder
10. Meningkatkan kesengsaraan, ketidakpercayaan jangka panjang
11. Tidak ada penyelesaian isu2

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

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

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

Kolaborasi manajemen dalam kelola sosial

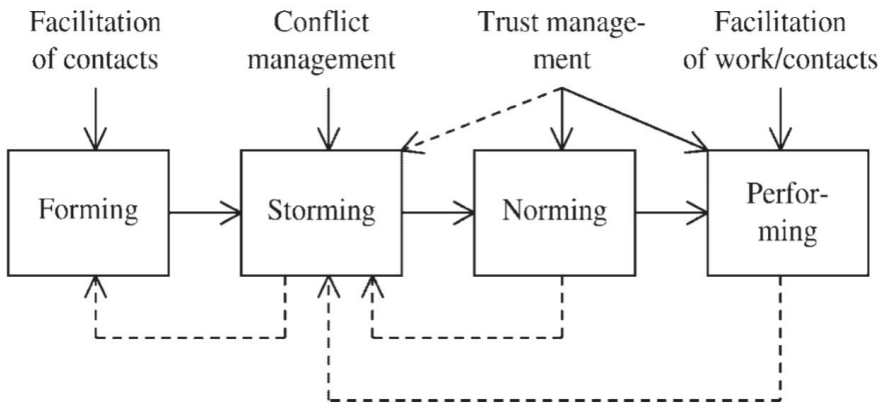
1. Menyadari pentingnya peranan para pihak untuk mencapai tujuan kelola sosial
2. Mengenali potensi para pihak dalam mengembangkan program
3. Membangun konsensus bersama untuk kerjasama yang saling
4. Membangun konsensus bersama untuk kerjasama yang saling menguntungkan
5. Membangun kesepakatan, Berbagi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

Prinsip kolaborasi

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

6. Kontinyu dan adaptif
7. Skala lebih luas

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



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

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

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

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

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

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

BAB IV

KETERKAITAN KOORDINASI DAN KOLABORASI

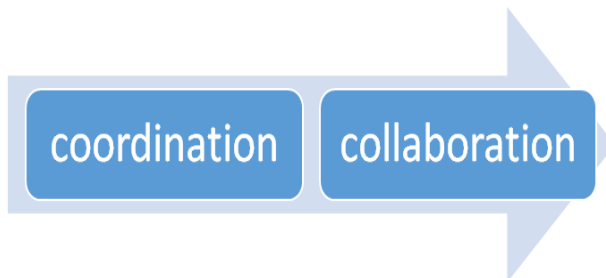
Berdasar pada apa yang telah diuraikan pada bagian sebelumnya, pada bagian ini akan dibahas mengenai bagaimana konsep koordinasi dan kolaborasi ini pada dasarnya saling terkait dan memiliki fungsi yang berbeda dalam penerapannya.

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

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

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

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



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

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

Beberapa ciri koordinasi antara lain adalah sebagai berikut :

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

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

Selanjutnya beberapa ciri kolaborasi antara lain adalah sebagai berikut :

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

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

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

DAFTAR PUSTAKA

- Aminah, S., dan Husni. (2007). “*Kajian Pengembangan Kerangka Kerja Kolaborasi Evaluasi dengan Pendekatan Collaborative Business Process Management.*”
<http://journal.uui.ac.id/index.php/Snati/article/viewFile/1712/1493>
(diakses 26 Oktober 2011)
- Siegler, EL., and Whitney, F.W. (1999). *Nurse-Physician Collaboration: Care of Adults and The Elderly.* (Terj. Indraty). Jakarta: EGC.
- Stanhope, M., and Lancaster, J. (2000). *Community & Public Health Nursing.* St. Louis: Mosby.
- Winer M, Ray K, Collaboration Handbook : Creating, Sustaining & Enjoying the Journey. Amherst H. Wilder Foundation, 1994.
- Axelsson, R and Axelsson, S.B., *Integration and collaboration in public health—a conceptual framework.*, *International Journal of Health Planning and Management*, 2006; 21: 75–88.
- <http://www.google.com/search?q=A+Pengertian+Koordinasi&ie=utf-8&oe=utf-8&aq=t&rls=org.mozilla:en-US:official&client=firefox-a&channel=fflb>.
- http://billygeorge.multiply.com/journal/item/10?&show_interstitial=1&u=%2Fjournal%2Fitem
- <http://misniawati.blogspot.com/2011/12/koordinasi-dalam-manajamen.html>

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

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

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

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

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

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

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

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

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



LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya
Orientasi mutu
Proaktif