



# BAHAN AJAR DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV

AGENDA MEMBANGUN TIM EFEKTIF  
MEMBANGUN TIM EFEKTIF

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

# DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>i</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>iii</b>
<b>BAB I     PENDAHULUAN.....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang.....	1
B. Deskripsi Singkat .....	5
C. Tujuan Pembelajaran .....	5
D. Materi Pokok dan Sub Materi Pokok.....	6
<b>BAB II     TIM EFEKTIF.....</b>	<b>7</b>
<b>BAB III    IDENTIFIKASI STAKEHOLDER.....</b>	<b>7</b>
A. Pengertian Stakeholder.....	12
B. Jenis-jenis Stakeholder .....	13
C. Hubungan Antar Stakeholder .....	16
<b>BAB IV    ANALISIS STAKEHOLDER .....</b>	<b>18</b>
A. Pemetaan Dukungan Stakeholder .....	19
B. Pemetaan Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder.....	20
C. Pemetaan Nilai Stakeholder .....	26
<b>BAB V     MEMPENGARUHI STAKEHOLDER .....</b>	<b>28</b>
A. Strategi Mempengaruhi.....	30
B. Strategi Berkomunikasi.....	32
<b>BAB V     PRAKTEK MEMBANGUN TIM EFEKTIF.....</b>	<b>41</b>
A. Bagaimana menggunakan Net Map Dalam Latihan?.....	42
B. Memahami Aturan Dasar Net Map .....	47
<b>DAFTAR    PUSTAKA .....</b>	<b>51</b>



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

Terminologi Tim dalam mata diklat ini lebih merujuk kepada konsep *coalition building* atau stakeholder engagement, yaitu suatu konsep tentang bagaimana membangun koalisi/engagement dengan seluruh stakeholders yang terkait (baik internal maupun eksternal). Keberhasilan membangun koalisi/engagement dengan seluruh stakeholders baik yang berasal dari internal maupun eksternal organisasi akan memberikan semacam dukungan penuh dalam mencapai target organisasi. Membangun Tim tidak hanya memerlukan kemampuan teknis namun juga seni bagaimana memahami kepentingan stakeholder, 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 kepentingan tertentu namun selalu diwarnai dan bersinggungan dengan berbagai kepentingan publik/urusan lainnya. Berbagai kepentingan publik dan urusan di luar tugas dan fungsinya inilah 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 stakeholder terkait untuk mendukung secara penuh dengan kapasitas masing-masing.

Posisi stakeholder dalam konteks melakukan perubahan adaptif sangat penting. Perubahan adaptif tidak dapat dilakukan tanpa melibatkan stakeholder. Oleh sebab itu, peserta diklat yang memiliki tugas melakukan perubahan adaptif seyogyanya pula dibekali dengan kemampuan bekerja bersama dan bekerja sama dengan stakeholder melalui kemampuan mengidentifikasi stakeholder, kemampuan menganalisis stakeholder dan kemampuan mempengaruhi stakeholder. Dengan memiliki kemampuan tersebut, diharapkan peserta diklatpim tk IV dapat melakukan perubahan adaptif di unit kerjanya.

Materi membangun tim efektif ini diposisikan sebagai bagian dari materi dalam agenda tim efektif. Agenda ini memiliki peranan untuk membuat peserta diklatpim Tk. IV 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 antara lain ditujukan 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 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, kemampuan menganalisis stakeholder, kemampuan mempengaruhi stakeholder guna menggerakkan stakeholder untuk mencapai tujuan perubahan yang dicitakan.

## **B. DESKRIPSI SINGKAT**

Bahan ajar ini membahas dan membekali peserta dengan kemampuan membangun tim efektif untuk mengelola kegiatan instansinya melalui pembelajaran identifikasi stakeholder, analisis stakeholder, mempengaruhi stakeholder, dan praktek membangun tim efektif. Mata diklat disajikan secara interaktif melalui metode ceramah interaktif, diskusi dan praktik. Keberhasilan peserta dinilai dari kemampuannya membangun tim efektif dengan para stakeholder (stakeholder engagement) untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan instansinya.

## **C. 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
- b. Menganalisis stakeholder
- c. Mempengaruhi stakeholder
- d. Praktek Membangun Tim Efektif

## **D. MATERI POKOK DAN SUB MATERI POKOK**

Dalam rangka mencapai kompetensi dasar yang diharapkan, isi bahan ajar ini diurakan 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. Analisis Stakeholder**
- 3. Mempengaruhi stakeholder**
- 4. Praktek Membangun Tim Efektif**

### **2 Sub-Materi pokok**

- 1.1 Pengertian stakeholders
- 1.2 Jenis-jenis/Kategori stakeholders
- 1.3 Hubungan antar stakeholder
- 2.1. Memetakan dukungan stakeholder
- 2.2. Memetakan Pengaruh dan Kepentingan stakeholder
- 2.3. Memetakan Nilai stakeholder
- 3.1 Strategi Memengaruhi Stakeholder
- 3.2 Strategi Komunikasi dengan Stakeholder
- 4.1 Praktek Netmap

## **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 dan pendekatan komunikasi yang tepat 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

#### Indikator keberhasilan

Setelah mengikuti materi ini, peserta dapat mengidentifikasi jenis stakeholder dan hubungan antar stakeholder.

Pada bagian ini akan diuraikan materi terkait dengan peningkatan pemahaman peserta terkait dengan pengertian stakeholder, jenis-jenis stakeholder dan hubungan antar stakeholder.

#### A. 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-tindakan sebuah tim*". Selanjutnya, berdasarkan Freeman (1984), stakeholder didefinisikan sebagai seseorang atau organisasi yang secara positif maupun negatif

terpengaruh oleh hasil tindakan suatu organisasi atau berpengaruh terhadap hasil tindakan suatu organisasi.

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.

## **B. 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 memudahkan mengkategorikan stakeholders ke dalam stakeholder primer, sekunder maupun utama maka sangat diperlukan pemahaman terhadap business process, yang meliputi : *input, process, output, outcomes, benefit* dan *impact* dari suatu kegiatan.

Stakeholder utama dapat dikatakan merupakan stakeholder yang memiliki pengaruh terhadap output dari suatu kegiatan. Pengaruh terhadap output ini dapat terjadi pada komponen input dan komponen proses sehingga dapat dikatakan bahwa

stakeholder utama ini adalah stakeholder yang mempengaruhi input maupun proses dari suatu kegiatan.

Stakeholder primer dapat dikatakan sebagai stakeholder yang dipengaruhi secara langsung oleh output suatu kegiatan. Stakeholder jenis ini dipengaruhi output secara langsung dengan berbagai bentuk seperti berubahnya cara kerja dan lain-lain. Sebagai contoh, perubahan SOP pelayanan sebagai output dari sebuah kegiatan penyusunan SOP memberikan dampak langsung terhadap cara kerja dan mekanisme kerja para staf di bagian pelayanan.

Stakeholder sekunder dapat dikatakan sebagai stakeholder yang dipengaruhi secara tidak langsung oleh output suatu kegiatan, namun mungkin dipengaruhi oleh outcomes, benefit dan impact dari suatu kegiatan. Sebagai contoh, pemberlakuan SOP pelayanan baru secara tidak langsung memberikan pengaruh pada masyarakat dalam bentuk makin cepat dan mudahnya pelayanan yang diberikan oleh para staf di bagian pelayanan.

Selain itu, kategorisasi jenis stakeholder ini juga dapat dibedakan menjadi stakeholder internal maupun eksternal. Stakeholder internal adalah stakeholder yang berasal dari dalam organisasi, sedangkan stakeholder eksternal adalah

stakeholder yang berasal dari luar organisasi. Sebagai contoh, kegiatan yang ada di suatu organisasi melibatkan stakeholder internal yang berasal dari organisasi yang sama dan juga stakeholder eksternal yang berasal dari luar organisasi.

Berdasarkan kategorisasi tersebut maka akan dijumpai kemungkinan-kemungkinan stakeholder utama internal yang berasal dari dalam organisasi, stakeholder primer internal yang berasal dari dalam organisasi, stakeholder sekunder yang berasal dari dalam organisasi, atau stakeholder utama eksternal yang berasal dari luar organisasi, stakeholder primer eksternal yang berasal dari luar organisasi, dan stakeholder sekunder eksternal yang berasal dari luar organisasi. Hasil kategorisasi ini tentunya sangat terkait dengan tujuan/output kegiatan. Perbedaan output akan memberikan perbedaan stakeholder yang terlibat.

### **C. Hubungan Antar Stakeholder**

Hubungan antar stakeholder akan sangat menentukan proses pelibatan dan mobilisasi stakeholder dalam mencapai tujuan suatu kegiatan. Tentunya terdapat kesalingterhubungan antar stakeholder yang dapat ditemukeni dan dimanfaatkan sebagai sumberdaya dalam membangun tim efektif. Hubungan

antar stakeholder ini dapat dikategorisasikan ke dalam 2 (dua) jenis hubungan, yaitu hubungan formal dan informal. Hubungan formal ditandai dengan adanya hubungan kerja yang didasarkan pada dokumentasi formal seperti surat kontrak kerja, surat keputusan, dll, sedangkan hubungan informal ditandai dengan adanya hubungan yang tidak didasarkan pada ketersediaan dokumentasi. Sebagai contoh, hubungan formal adalah hubungan antara atasan dan bawahan, hubungan kerjasama, hubungan akibat ada perjanjian, sedangkan hubungan informal seperti hubungan persahabatan, kekerabatan, ketokohan dll.

Dengan mengidentifikasi hubungan antar stakeholder ini akan didapatkan informasi penting tentang “*key player*” atau stakeholder yang memiliki hubungan ke banyak stakeholder lain dimana pada gilirannya key stakeholder ini dapat diminta bantuannya untuk memudahkan pelaksanaan strategi mempengaruhi stakeholder – stakeholder yang lain.

## **Bab IV**

### **Analisis Stakeholder**

#### **Indikator Keberhasilan**

Setelah mengikuti materi ini, peserta dapat menganalisis stakeholder

Pada bagian ini akan diuraikan materi terkait dengan peningkatan pemahaman peserta terhadap konsep analisis stakeholder. Bahasan diawali dengan materi terkait pemetaan tujuan stakeholder, selanjutnya pemetaan pengaruh dan kepentingan stakeholder dan diakhiri dengan pemetaan nilai 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/pemimpin perubahan 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

## **A.Pemetaan Dukungan Stakeholder**

Pemetaan sikap stakeholder memegang peran penting dalam membangun tim efektif. Sikap stakeholder merupakan informasi awal tentang potensi dukungan dan potensi hambatan dalam pencapaian tujuan proyek perubahan. Dalam pemetaan sikap stakeholder ini, hal yang perlu dilakukan adalah



mengetahui secara jelas mengenai sikap stakeholder terhadap proyek yang akan dicapai. Sikap stakeholder yang sejalan dengan tujuan proyek yang akan dicapai dapat memberikan informasi potensi dukungan dari stakeholder, begitu sebaliknya sikap stakeholder yang tidak sejalan dengan tujuan proyek dapat memberikan informasi potensi hambatan dalam pencapaian tujuan proyek tersebut. Selanjutnya, stakeholder yang tidak memiliki kecenderungan sikap sejalan atau berlawanan dengan tujuan proyek dapat dikategorikan sebagai stakeholder netral.

Dengan memetakan sikap stakeholder ini, akan banyak didapatkan informasi yang penting dalam menyusun strategi mempengaruhi stakeholder yang tentunya akan berbeda antara stakeholder yang mendukung, stakeholder yang tidak mendukung dan stakeholder yang netral. Dalam pemetaan ini, notasi dukungan dapat diberikan dengan notasi (+), notasi tidak mendukung diberikan notasi (-), notasi netral diberikan notasi (+/-).

## **B. Pemetaan Pengaruh dan Kepentingan Stakeholder**

Pengaruh dan kepentingan stakeholder merupakan hal yang penting untuk dipertimbangkan dalam pengembangan tim

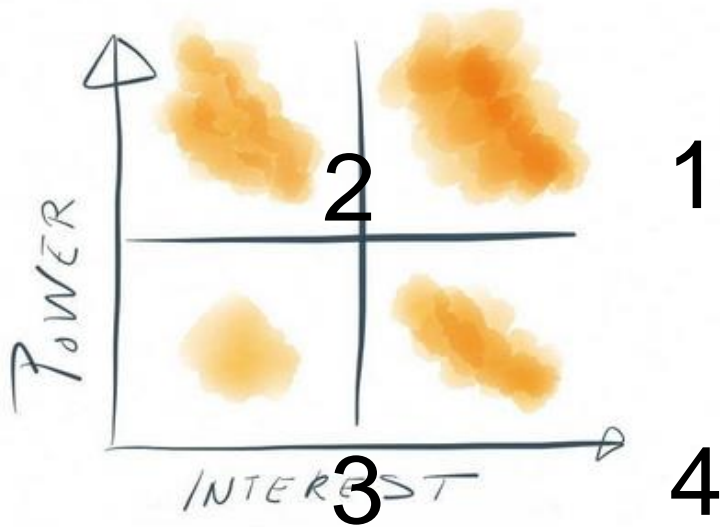
efektif. Pengaruh/influence stakeholder ini akan dapat memberikan potensi keberhasilan pencapaian tujuan proyek atau bahkan dapat memberikan potensi hambatan pencapaian tujuan proyek perubahan.

Pengaruh stakeholder didefinisikan sebagai sumberdaya yang dimiliki oleh stakeholder dalam mempengaruhi input maupun proses dalam pencapaian output/tujuan suatu kegiatan proyek perubahan. Sumberdaya tersebut dapat berupa keahlian stakeholder, keterampilan stakeholder, komitmen stakeholder, otoritas stakeholder, jejaring kerjanya (network) dan sumberdaya lainnya. Ketersediaan sumberdaya tersebut sangat dibutuhkan dalam rangka mencapai tujuan proyek perubahan. Stakeholder yang memiliki pengaruh tinggi dapat mempengaruhi jalannya proses pencapaian tujuan perubahan.

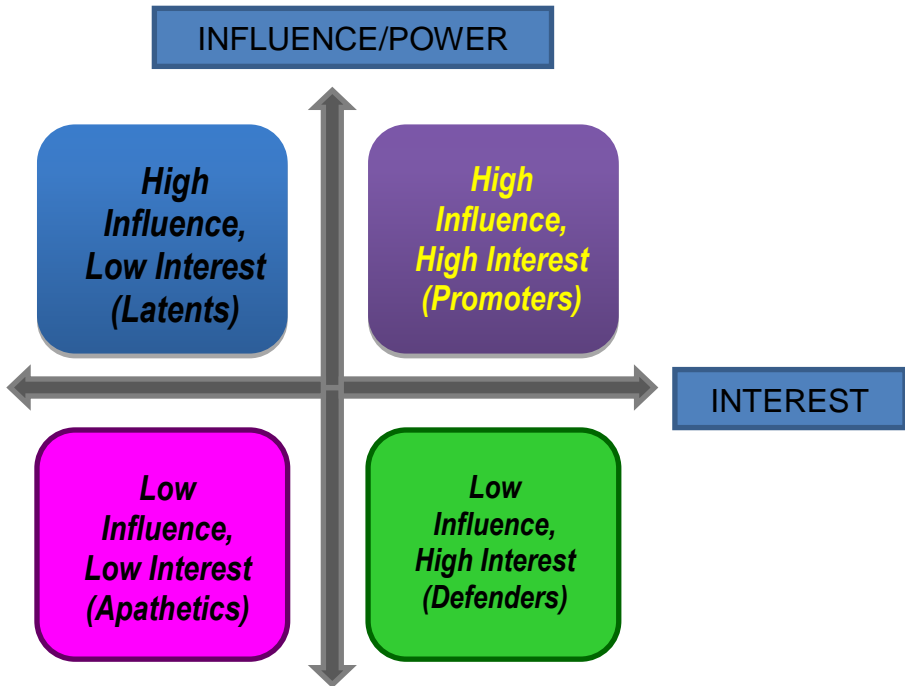
Penentuan pengaruh stakeholder didasarkan pada sejauh mana pencapaian tujuan proyek membutuhkan sumberdaya yang dimiliki oleh stakeholder tersebut. Makin besar kebutuhan akan sumberdaya dari stakeholder tertentu dalam rangka pencapaian tujuan proyek perubahan maka makin tinggi pula pengaruh stakeholder tersebut terhadap kegiatan, demikian pula sebaliknya.

Kepentingan stakeholder didefinisikan sebagai minat atas pencapaian suatu tujuan. Jika tujuan dari suatu proyek sesuai dengan kebutuhan stakeholder maka hal ini akan memberikan tingkat kepentingan yang tinggi. Begitu sebaliknya, jika tujuan suatu proyek tidak sesuai dengan kebutuhan stakeholder maka tingkat kepentingan stakeholder terhadap proyek tersebut akan rendah. Jika dikaitkan dengan pemetaan sikap stakeholder, terdapat beberapa kemungkinan terdapatnya stakeholder yang memiliki interest/kepentingan yang tinggi terhadap proyek, namun memiliki sikap yang tidak mendukung terhadap proyek. Begitu juga sebaliknya, terdapat kemungkinan stakeholder yang tidak memiliki kepentingan terhadap pencapaian tujuan proyek namun memiliki sikap mendukung.

Pemetaan pengaruh dan interest ini selanjutnya dituangkan ke dalam suatu diagram sebagai berikut :



Sumber : Berland NJ, Klakegg OJ, Sefland AM, 2014

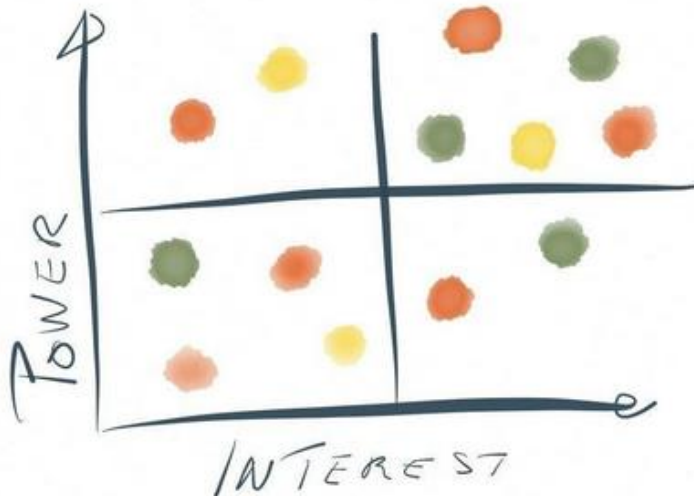


Pada diagram tersebut terdapat 4 (empat) kuadran dengan tingkat pengaruh dan kepentingan yang berbeda.

1. Kuadran 1 adalah kuadran posisi stakholder dengan pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi. (Promoters)
2. Kuadran 2 adalah kuadran posisi stakeholder dengan pengaruh tinggi dan kepentingan rendah (Latents)

3. Kuadran 3 adalah kuadran posisi stakeholder dengan pengaruh rendah dan kepentingan rendah (Apathetic)
4. Kuadran 4 adalah kuadran posisi stakeholder dengan pengaruh rendah dan kepentingan tinggi (Defender)

Jika dikaitkan dengan hasil pemetaan sikap/attitude stakeholder maka bentuk diagram posisi stakeholder adalah sebagai berikut :



Sumber : Sumber : Berland NJ, Klakegg OJ, Sefland AM, 2014

Diasumsikan bahwa bulatan merah adalah stakeholder dengan sikap menentang (opponent), bulatan kuning adalah stakeholder dengan sikap netral, dan bulatan hijau adalah stakeholder dengan sikap mendukung. Dari gambar tersebut didapatkan informasi bahwa terdapat 2 (dua) stakeholder yang memiliki pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi namun tidak mendukung proyek/kegiatan. Demikian pula terdapat stakeholder yang memiliki pengaruh rendah dan kepentingan rendah namun mendukung proyek/kegiatan. Berdasarkan informasi ini dapat mulai ditentukan strategi mempengaruhi stakeholder dalam pencapaian tujuan proyek. Tantangan terbesar adalah mengubah stakeholder yang memiliki pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi dari tidak mendukung menjadi mendukung.

### **C. Pemetaan Nilai Stakeholder**

Nilai stakeholder dipahami sebagai prinsip-prinsip yang mendasari perilaku dari stakeholder. Hal ini terkait dengan hal yang mendasar yang mempengaruhi cara pandang dan pola perilaku. Nilai stakeholder ini merupakan informasi yang sangat berharga dalam melakukan persuasi terhadap stakeholder. Jika persuasi yang dilakukan dikemas sesuai dengan nilai yang dianut oleh stakeholder maka keberhasilan mempengaruhi dan

mengajak stakeholder akan makin terbuka. Disadari bahwa setiap proyek atau kegiatan tentunya memiliki nilai. Nilai yang hendak dicapai oleh proyek tersebut. Mengemas nilai proyek dalam konteks nilai stakeholder merupakan bekal untuk melakukan persuasi yang berhasil.

Nilai 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, dll.

Jika dikaitkan dengan diagram di atas, informasi tentang nilai stakeholder akan sangat bermanfaat dalam mempengaruhi stakeholder tersebut untuk mendukung atau berpindah dari satu kuadran ke kuadran yang lain. Adapun orientasi dari perpindahan stakeholder adalah menuju kuadran 1 (promoters) dan dengan sikap mendukung.



## BAB V

### 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, akan dibahas dalam bagian terakhir). 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 tergantung dengan sikap stakeholder yang mendukung atau menentang

- **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

## A.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) (Strategi : Manage Closely)***

- ✿ Benar-benar bisa membuat Upaya berjalan
- ✿ Jika mendukung, maka perlu diperkuat dan dilibatkan dalam pekerjaan yang akan dinikmatinya
- ✿ Dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diinformasikan seluruh perkembangan kegiatan.
- ✿ Jika gagasannya tidak jalan, yakinkan bahwa mereka tahu mengapa, dan mengapa alternatifnya lebih baik
- ✿ Jika menentang, maka perlu dipengaruhi untuk mendukung dengan melakukan dialog intensif.

2. ***Latents (High Influence / Low Interest) (Strategi : Keep Satisfied)***

- ☀ 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

- ☀ Perkuat interest mereka untuk memindahkan mereka menjadi promoters

3. ***Defenders (Low Influence / High Interest) (strategi : Keep Informed)***

- ☀ Bisa sangat membantu jika mereka tetap mendapat informasi dan kita tidak perlu khawatir tentang keterlibatannya di masa datang

- ☀ Mereka sering memberikan waktu dan keterampilannya saat upaya perlu bertahan hidup

- ☀ Perlu dipertahankan di posisi ini agar tidak berpindah ke kuadran apathetics

4. ***Apathetics (Low Influence / Low Interest) (Strategi : Monitor/Minimal Effort)***

- ☀ 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

## **B. Strategi Berkomunikasi**

### **1. 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 perseptif *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.*

## **2. 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.

### **3. 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.

#### 4. 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"> <li>Semuanya hanya tentang Anda, menghilangkan keberadaan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Menganggap anda sebagai yang utama, stakeholder lain adalah nomor dua (sekunder).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mengganggu stakeholder lain adalah yang utama, sedangkan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stakeholder lain adalah segalanya.</li> <li>Melepas tanggung</li> </ul>

<p>n stakeholder lain.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meniscayakan hak dan martabat stakeholder lain.</li> <li>• Pernyataan agresif merendahkan, memperlakukan dan menghina</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengekspresikan kebutuhan dan keinginan dengan cara yang dapat diterima oleh stakeholder lain.</li> <li>• Dapat menyampaikan informasi yang tidak menyenangkan dengan cara yang tidak mengancam dan membuat tersinggung stakeholder lain</li> </ul>	<p>anda justru yang sekunder.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menyadari stakeholder memiliki kekuatan, sumberdaya, dan persepsi berbeda terhadap kondisi/situasi tertentu.</li> <li>• Berusaha mencari dan mengidentifikasi komponen diatas untuk dipertemukan pada kesamaan</li> </ul>	<p>jawab dan menyerhkan semuanya kepada stakeholder lain.</p>
--	--	--	---

		pandangan dan atau penyelesaian masalah	
--	--	--	--

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

Ilyas memandang, apabila komunikasi asertive 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 asertive dan responsif (diadaptasi dari Ilyas, 2003):

<b>Assertive</b>	<b>Responsif</b>
<b><i>Anggota yang asertive</i></b>	<b><i>Anggota yang responsif</i></b>
Memberi informasi	Mencari informasi

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan situasi seperti apa pandangan yang dimilikinya</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mengundang stakeholder lain untuk menyampaikan pandangannya terhadap situasi yang dialami</li> </ul>
<p>Menyampaikan perasaan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkaitan dengan perasaannya tentang apa yang sedang terjadi</li> </ul>	<p>Mencari tahu perasaan stakeholder lain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meminta stakeholder lain menyampaikan perasaannya tentang situasi yang sedang terjadi dan menerima informasi tersebut tanpa harus sependapat</li> </ul>
<p>Mencari perubahan pada stakeholder lain</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan perilaku yang diinginkannya, yang harus diperankan oleh stakeholder lain</li> </ul>	<p>Mencari perubahan diri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bersedia mengubah perilaku sendiri yang tidak efektif dan membantu relasi interpersonal</li> </ul>
<p>Mendefinisikan manfaat perubahan</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menggambarkan manfaat</li> </ul>	<p>Mendefinisikan manfaat perubahan untuk diri sendiri</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menjelaskan manfaat</li> </ul>

yang akan didapat stakeholder lain karena dampak perubahan	atau insentif kepada stakeholder lain (jika memungkinkan bagi 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.

## **BAB VI**

### **PRAKTEK MEMBANGUN TIM EFEKTIF**

#### **Indikator keberhasilan**

Peserta mampu melakukan analisis kompleksitas pengaruh stakeholder dengan menggunakan NET MAP.

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. Bagaimana 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

### **A. Bagaimana Menggunakan Net-Map Dalam Latihan ?**

Sebelum mengetahui masing-masing stakeholder berada pada quadran yang memiliki variable pengaruh (influence) dan minat (interest), yang meliputi Promotor, Latent, Defendents, atau Aphetetics, maka para peserta diklat perlu melakukan simulasi

dengan menggunakan **Net-Map** atau merupakan peta jaringan stakeholder tersebut, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Tentukan kasus yang akan dilakukan inovasinya untuk mengatasi suatu permasalahan. Kemudian Identifikasi aktor/stakeholder yang terkait dengan inovasi untuk mengatasi kasus tersebut, dengan cara mengajukan pertanyaan “Siapa stakeholder yang paling berpengaruh kepada inovasi yang akan dilakukan?” dan tempatkan nama-nama para aktor tersebut di atas kertas flip chart secara tersebar. Semakin kompleks sebuah program akan memiliki semakin banyak stakeholder yang terkait. Untuk itu siapkan selemba kertas lebar, dan tempelkan *post it* – kertas tempel warna warni yang masing-masing menggambarkan stakeholder yang teridentifikasi terkait dengan kasus tersebut . Menempelkan post it dalam berbagai warna diatas kertas lebar, dan ditulis nama stakeholdernya, Kemudian kelompokkan pada Kategori stakeholder dalam net-map, misalnya:

- Pemerintah, misalnya warna kuning
- Organisasi Masyarakat, misalnya biru
- Dunia Usaha, misalnya hijau
- Aktor Internasional, misalnya merah
- Dll



2. Mengaitkan hubungan antar stakeholder, dengan cara:

Gambarkan garis yang menunjukkan keterhubungan antar aktor dengan tanda panah dalam konteks pertanyaan yang telah diajukan sebelumnya. Berikan warna garis yang berbeda dengan jenis hubungan yang berbeda. Bila antar stakeholder memiliki hubungan timbal balik maka tanda panah juga timbal-balik.

Menarik garis panah yang menghubungkan stakeholder satu dengan yang lain, yang berarti:

- Hubungan formal : hirarki, pelaporan, aliran dana, koordinasi, dsb
- Hubungan informal : kesetiakawanan, konflik, advokasi

Warna garis juga menunjukkan jenis hubungannya. Misal :

- Garis panah warna hijau menjelaskan aliran dana
- Garis panah warna merah menjelaskan hubungan hirarki
- Garis panah warna hijau menjelaskan hubungan koordinasi,
- Dll

3. Memetakan tujuan hubungan antar stakeholders, dengan langkah sebagai berikut:

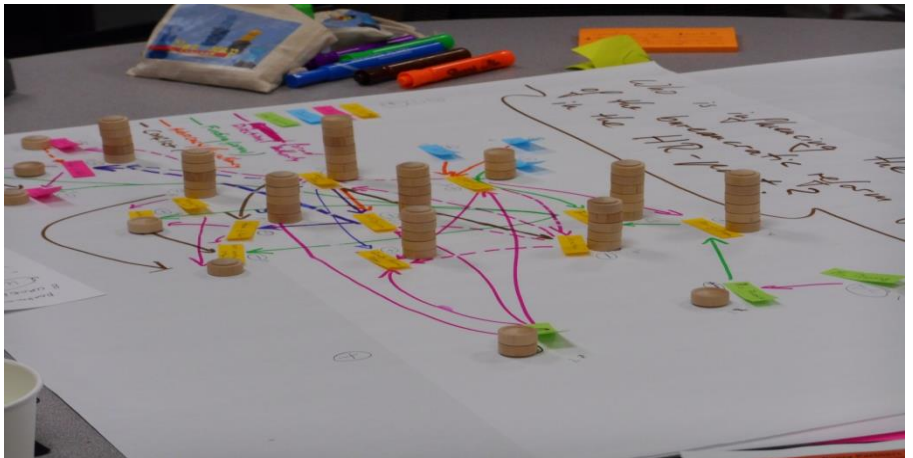
Menuliskan posisi tujuan hubungan, dengan menuliskan +, -, atau +/- pada ujung panah pada garis hubungan, yang mengindikasikan:

- Positif (+), yang mengartikan bahwa stakeholder tsb memberikan dukungan, dan
- Negatif (-), yang mengartikan stakeholder tsb. tidak memberikan dukungan.
- Netral (+/-), yang mengartikan stakeholder tersebut Netral.

#### 4. Menetapkan pengaruh Stakeholders

Berikan tanda kekuatan pengaruh setiap aktor dengan mengajukan pertanyaan “Seberapa besar pengaruh stakeholder x terhadap y dalam konteks program yang sedang dibahas”. Penggambaran besarnya pengaruh dilakukan dengan menempatkan tugu pada sisi stakeholder. Semakin tinggi pengaruh stakeholder terhadap issue/program maka semakin tinggi tugu yang ditempatkan. Dalam banyak pengalaman, beberapa aktor akan memiliki tugu yang sama tinggi karena memang mereka memiliki pengaruh yang sama kuat terhadap issue/program tersebut.

- Besarnya pengaruh suatu tokoh ditunjukkan dengan tingginya tumpukan pion dalam net map tersebut. Makin tinggi pion, makin tinggi pula pengaruh dalam jaringan
- Letakkan pion atau kayu untuk menunjukkan tower tingkat pengaruh. Makin besar pengaruhnya maka makin tinggi tower-nya :
  - Rendah : 1-2
  - Sedang : 3-5
  - Tinggi : 6-8
  - Sangat tinggi :  $9 \leq \dots$



5. Dengan selesainya peta jaringan tersebut, maka tentukan pengelompokan stakeholders yang termasuk katagori :

- a. Promotors actors ;
  - b. Latent actors ;
  - c. Defendent actors ,
  - d. Aphetetics actors .
4. Dibuat nilai-nilai yang dianut dan berlaku untuk masing-masing kelompok stakeholder, yang meliputi nilai-nilai pada Promotor, Latent, Defender, atau Aphetetics,
5. Tentukan langkah-langkah strategi berkomunikasi dengan stakeholders kedalam stakeholder mapping meliputi:
- a. Key player (promotor);
  - b. Keep informed (Latent);
  - c. Keep satisfied (Defenders);
  - d. Minimal effort (Aphetetics).
6. Sepakati oleh masing-masing kelompok hasil pengamatan yang telah dibuat dalam Net Map mapping dan test kembali peta tersebut dengan mengklarifikasi kembali tiap aktor dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mengajukan pertanyaan “apakah aktor ini benar-benar mendukung program x?”
7. Diskusikan kembali
- Diskusikan kembali peta hubungan tersebut dengan mengkaitkan apakah arti keterhubungan bagi strategi organisasi publik, darimana pengaruh akan datang, dan apa yang akan terjadi apabila terdapat perbedaan kepentingan/tujuan?

8. Kompromikan kemungkinan tindakan, dalam ruang lingkup strategi organisasi.
9. Presentasikan hasil tersebut oleh setiap kelompok peserta diklat.

## **B. Memahami Aturan Dasar Net Map**

Aturan dasar dalam menggunakan net-map sebagai berikut:

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

Dalam memetakan stakeholders sebuah organisasi publik, perlu pula memahami tahapan/langkah-langkah berikut:

### **Langkah Pertama**

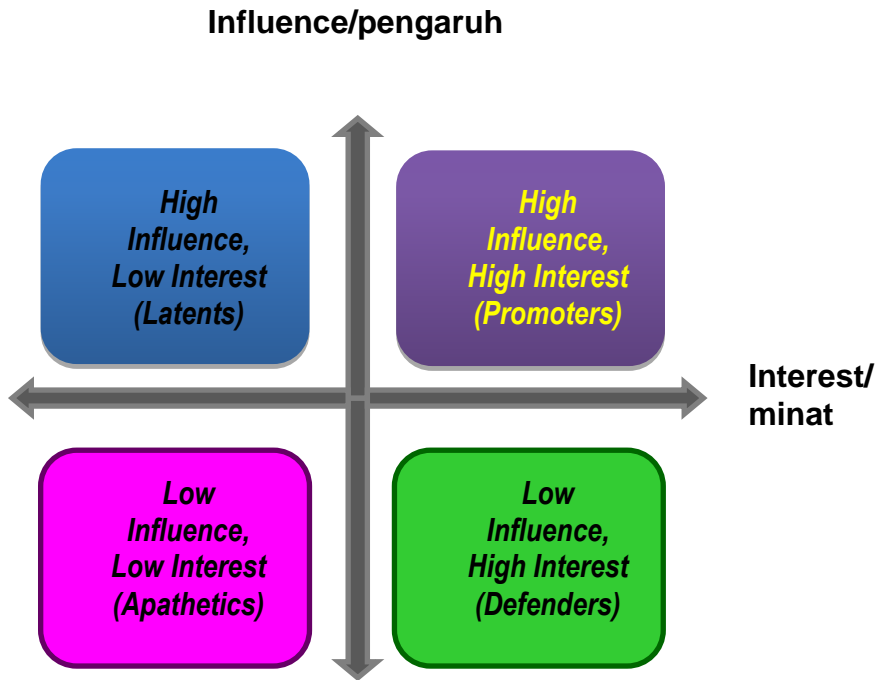
- a. Melakukan *brainstorming* untuk mengidentifikasi semua stakeholder dari organisasi kita. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memikirkan semua orang yang terpengaruh dan terlibat pada pekerjaan organisasi kita, yang memiliki pengaruh atau kekuasaan di atasnya, atau memiliki

kepentingan dalam memperkirakan sukses atau gagal nya suatu program yang dicanangkan oleh organisasi ini dalam rangka melakukan perubahan untuk meningkatkan kinerja organisasi.

- b. Meskipun stakeholders dimaksud dapat berupa organisasi atau individu, namun yang paling penting kita harus berkomunikasi dengan individu yang ada dalam organisasi tersebut. Pastikan bahwa kita mengidentifikasi stakeholder individu yang benar dalam stakeholder organisasi.

### **Langkah Kedua**

- a. Menetapkan daftar panjang orang-orang dan organisasi yang mempengaruhi dan terpengaruh oleh proyek perubahan kita
- b. Memetakan para stakeholder pada diagram Pengaruh/Interest pada template yang disiapkan



Mengelola Posisi seseorang sebagai stakeholder yang masuk dalam quadran :

1) *Promoters* (Manage closely)

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

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

2) *Latent (Keep satisfied)*

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

3) *Defender (Keep informed)*

- Orang-orang ini memiliki ketertarikan yang tinggi, tapi memiliki kekuatan yang kecil. Sedikit lebih diperlukan, khususnya dalam komunikasi
- Pertahankan agar orang-orang yang masuk golongan ini tetap dijaga mendapatkan informasi dan usahakan berbicara dengan mereka untuk memastikan bahwa tidak ada masalah besar yang timbul.

4) *Apethetics (Monitor/Minimal Effort)*



- Orang dengan ketertarikan yang rendah dan kekuatan yang kecil menanggapi permintaan yang sedikit dalam mengelola stakeholder
- Monitor terus golongan ini, tetapi jangan sampai membuat mereka bosan dengan komunikasi Saudara yang berlebihan

### **Langkah ke 3**

Yang perlu diketahui lebih lanjut dari para stakeholders utama:

- ▶ apa yang mereka rasakan,
- ▶ bagaimana mereka bereaksi terhadap proyek kita,
- ▶ bagaimana cara terbaik untuk melibatkan mereka dalam proyek, dan
- ▶ cara terbaik untuk berkomunikasi dengan mereka.

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

## 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](http://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

Berland NJ, Klakegg OJ, Sefland AM, Stakeholder Management Fieldbook : Get Started with Stakeholder Management. 2014.





LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



Terpercaya  
Orientasi mutu  
Proaktif