



# PEDOMAN FASILITATOR

DIKLAT KEWIDYAISWARAAN

SUBSTANSI DIKLATPIM TINGKAT III DAN IV

*Agenda*

## TIM EFEKTIF

# MEMBANGUN TIM EFEKTIF



PUSAT PEMBINAAN WIDY AISWARA  
LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA



INTEGRITAS



PROFESIONAL



INOVATIF



PEDULI

2016



**BUKU PANDUAN FASILITATOR  
PENDIDIKAN DAN PELATIHAN  
KEPEMIMPINAN TINGKAT III dan TINGKAT IV**

**AGENDA TIM EFEKTIF  
MATA DIKLAT  
MEMBANGUN TIM EFEKTIF**

**Oleh:**

**MOCHAMAD FATWADI, S.T., M.T., M.Sc.**

**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA**

**2016**



**LEMBAGA ADMINISTRASI NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA**

**KATA PENGANTAR**

Penyelenggaraan Diklat Kepemimpinan (Diklatpim) bertujuan mencetak pemimpin perubahan yang menuntut para peserta menunjukkan kinerjanya dengan merancang dan memimpin suatu perubahan di unit kerjanya. Aspek yang penting dalam sistem kediklatan adalah tenaga pengajar, yang dalam hal ini adalah Widyaiswara sebagai ujung tombak dalam penyelenggaraan Diklatpim. Dengan interaksi, motivasi, dan pengetahuan yang dibagikan pada peserta Diklatpim, peran Widyaiswara menentukan pemahaman dan kemampuan peserta dalam menghasilkan Outcome diklat.

Dengan peran strategis tersebut, Widyaiswara dituntut untuk semakin profesional karena hanya dengan kualifikasi yang mumpuni, Widyaiswara dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dalam mengelola kelas-kelas dalam Diklatpim. Oleh karena itu untuk menjamin profesionalisme Widyaiswara, Lembaga Administrasi Negara (LAN) telah menerbitkan Peraturan Kepala LAN Nomor 5 Tahun 2016 Tentang Pedoman Penyelenggaraan Pendidikan dan Pelatihan Kewidyaiswaraan Substansi Diklatpim Tingkat III dan IV. Perka ini menjadi dasar bagi diselenggarakannya Diklat TOT Substansi Diklatpim Tingkat III dan IV dalam rangka mengembangkan dan meningkatkan kompetensi yang dimiliki oleh Widyaiswara, baik di bidang metodologi maupun substansi, agar mampu memfasilitasi Diklatpim dengan optimal.

Untuk mendukung penyelenggaraan Diklat TOT Substansi Diklatpim Tingkat III dan IV, diperlukan adanya bahan ajar yang menjadi standar materi dalam Diklatpim dan mempermudah peserta dalam memahami maksud pembelajaran materi yang diajarkan. Dengan demikian, bahan ajar ini lebih merupakan pedoman bagi pengajar yang diharapkan selalu dikembangkan/disempurnakan materinya untuk menjamin kualitas penyelenggaraan Diklatpim. Bahan ajar ini yang terdiri dari 5 (lima) materi yakni: (1) Agenda Umum; (2) Agenda *Self Mastery*; (3) Agenda Tim Efektif; (4) Agenda Diagnosis Perubahan Organisasi (5) Inovasi.

Dengan diterbitkannya bahan ajar ini, meskipun isinya telah dikembangkan dengan seoptimal mungkin, namun tak dapat dipungkiri masih terdapat kekurangan dan ketidaksempurnaan. Oleh karena itu kami selalu mengharapkan saran dan masukan dari para *stakeholders* demi peningkatan materi bahan ajar dan kualitas Diklat Kewidyaiswaraan Substansi Diklatpim Tingkat III dan IV. Selanjutnya, kepada para penulis, kami sampaikan banyak terima kasih dan penghargaan atas kontribusi dan kerjasamanya.

Akhirnya, semoga Tuhan selalu meridhoi usaha kita semua. Amin.

W Jakarta, November 2016  
Kepala,  
  
**Adi Suryanto**

## DAFTAR ISI

<b>Halaman Judul</b> .....	i
<b>Kata Pengantar</b> .....	ii
<b>Daftar Isi</b> .....	iv
<b>BAB I      PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang.....	1
B. Tujuan dan Sasaran.....	2
C. Ruang Lingkup.....	2
D. Sistematika Penyajian.....	2
<b>BAB II     KONSEP ALUR FASILITASI</b>	
A. Menciptakan Suasana Belajar yang Kondusif .....	6
B. Memfasilitasi Pembahasan Materi .....	9
C. Umpan Balik dan Membangun Komitmen .....	9
<b>BAB III    ALUR FASILITASI</b>	
A. Menciptakan Suasana Belajar yang Kondusif .....	11
B. Pembahasan Materi Koordinasi dan Kolaborasi.....	19
C. Memfasilitasi Umpan Balik dan Membangun Komitmen.....	39
<b>Daftar Pustaka</b> .....	42



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang**

Pendalaman materi dan strategi pembelajaran mata diklat Membangun Tim Efektif pada Diklatpim Tk. IV merupakan bagian penting dalam upaya pencapaian kompetensi peserta diklat secara keseluruhan. Kompetensi peserta diklat untuk Diklatpim Tk. IV ini adalah kepemimpinan operasional yang bercirikan kepemimpinan adaptif. Dalam konteks ini, kemampuan seorang pemimpin di tingkat eselon IV untuk dapat membangun tim yang secara efektif dapat mencapai sasaran operasional organisasi ke arah yang lebih baik merupakan salah satu kemampuan yang harus dimiliki.

Dalam rangka meningkatkan keberhasilan pembelajaran Diklatpim dan sebagai tindaklanjut pelaksanaan Training of Facilitator (TOF) Diklatpim Pola Baru untuk Esselon IV, dipandang perlu untuk dilakukannya pendalaman materi sekaligus pendalaman strategi pembelajaran yang digunakan dalam fasilitasi mata diklat-mata diklat pada Diklatpim Pola Baru tersebut. Hal ini terkait dengan telah dilakukannya penyempurnaan-penyempurnaan terkait materi dari masing-masing mata diklat untuk Diklatpim Tk. IV. Penyesuaian -penyesuaian tersebut telah dituangkan kedalam bahan ajar yang ditujukan kepada peserta diklat sebagai salah satu referensi dalam proses pembelajaran.

Penyesuaian-penyempurnaan materi yang telah dilakukan tersebut tentunya membutuhkan pula penyesuaian dalam strategi pembelajarannya. Oleh karena itu, dipandang perlu untuk menyiapkan suatu panduan fasilitasi yang akan digunakan sebagai bahan referensi bagi Widyaiswara/Fasilitator dalam melakukan fasilitasi pembelajaran mata diklat. Panduan fasilitasi ini menjadi penting mengingat dalam modul ini diulas mengenai penyempurnaan materi

mata diklat Membangun tim efektif untuk PIM IV beserta dengan strategi fasilitasnya yang lebih diarahkan pada proses membelajarkan peserta. Strategi fasilitasi ini dipilih karena terkait dengan karakteristik peserta yang merupakan pembelajar orang dewasa (*adult learners*).

## **B. Tujuan dan Sasaran**

Tujuan disusunnya panduan fasilitasi untuk pembelajaran mata diklat Membangun Tim Efektif Diklatpim IV ini adalah untuk memberikan gambaran kepada Widyaiswara/Fasilitator dalam melakukan fasilitasi pembelajaran mata diklat Membangun tim efektif dalam diklat kepemimpinan tingkat IV. Gambaran tersebut berupa pendalaman materi mata diklat Membangun tim efektif serta strategi pembelajarannya.

Sasaran yang ingin dicapai dari penulisan panduan ini adalah tercapainya keberhasilan pembelajaran melalui materi yang lebih baik serta metode pembelajaran yang lebih baik. Dengan perpaduan kedua tersebut maka pembentukan kompetensi dari mata diklat Membangun Tim Efektif dapat tercapai dan pada akhirnya kompetensi kepemimpinan adaptif dalam lingkup operasional dapat tercapai pula.

## **C. Ruang Lingkup**

Ruang lingkup materi yang dibahas dalam buku paduan fasilitasi ini meliputi ringkasan materi pokok yang harus disampaikan kepada peserta dan pemilihan metode pembelajaran yang tepat dalam penyampaian materi – materi pokok tersebut.

## **D. Sistematika Penyajian**

Buku Panduan fasilitasi ini disusun dengan sistematika sebagai berikut:

### **BAB I      Pendahuluan**

Menguraikan latar belakang, tujuan dan sasaran penulisan buku panduan fasilitasi, ruang lingkup materi yang dibahas dalam buku panduan, serta sistematika penyajian buku panduan.

**BAB II      Konsep Alur Fasilitasi**

Menguraikan mengenai konsep dasar yang digunakan dalam pelaksanaan fasilitasi.

**BAB III     Alur Fasilitasi**

Menguraikan mengenai alur fasilitasi secara lebih detil yang dapat diterapkan dalam pelaksanaan fasilitasi pembelajaran mata diklat membangun tim efektif.

## **BAB II**

### **KONSEP ALUR FASILITASI**

Konsep alur fasilitasi yang dipilih didasarkan pada karakteristik peserta dan tujuan pembelajaran yang akan dicapai dari sebuah mata diklat. Mengingat karakteristik peserta adalah pembelajar orang dewasa, maka pendekatan fasilitasi menggunakan *andragogi* dan *experiential learning*. Dua pendekatan tersebut dipilih dan dikombinasikan untuk memperoleh konsep alur fasilitasi yang lebih bersifat membelajarkan peserta. Dalam konteks ini, Widyaiswara/Fasilitator lebih berperan untuk memfasilitasi para peserta belajar melalui pertukaran pengetahuan dan pengalaman antar peserta dan fasilitator. Selain itu, konsep alur fasilitasi yang diambil juga didasarkan pada kebutuhan pembelajaran yang bukan hanya untuk memahami saja (*learning to know*) namun lebih dalam yaitu untuk “belajar melakukan” (*learning to do*) dan “belajar menjadi” (*learning to be*) seorang pemimpin perubahan.

Sangat disadari bahwa setiap Widyaiswara/fasilitator tentunya memiliki gaya fasilitasi yang unik. Oleh karenanya sifat dari buku panduan fasilitasi ini lebih sebagai acuan materi pokok dan acuan metode penyampaian/*delivery method* yang dapat digunakan oleh Widyaiswara/fasilitator dalam melakukan fasilitasi pembelajaran. Dalam penerapannya, Widyaiswara/fasilitator dapat saja menyesuaikannya dengan gaya fasilitasi masing-masing dan karakteristik peserta yang dihadapi agar dapat lebih mendukung proses pembelajaran yang akan dilakukan.

Secara umum, konsep alur fasilitasi yang dikembangkan untuk mata diklat Membangun Tim Efektif Diklatpim IV ini terdiri dari 3 (tiga) tahapan utama, yaitu:

- **Menciptakan suasana belajar yang kondusif (Alokasi Waktu 3 Jam Pelajaran)**

Dalam tahapan ini Widyaiswara/Fasilitator melakukan penciptaan suasana pembelajaran yang kondusif. Penciptaan suasana belajar yang kondusif ini ditujukan untuk menciptakan ketertarikan peserta diklat terhadap mata diklat sehingga peserta dapat tetap fokus dan pro-aktif selama proses pembelajaran. Kegiatan ini dilakukan dengan mengarahkan perhatian dan minat peserta kepada materi dan proses pembelajaran diklat melalui kegiatan perkenalan antara Widyaiswara/Fasilitator dengan peserta, penjelasan konteks materi dalam pengalaman peserta, penjelasan keluaran pembelajaran dan manfaatnya bagi peserta serta alur dan proses pembelajaran yang akan dilakukan. Selain itu, dalam tahapan ini diberikan pula penjelasan mengenai pengantar Membangun tim efektif.

- **Memfasilitasi Pembahasan Materi (Alokasi Waktu 14 Jam Pelajaran)**

Dalam tahapan ini Widyaiswara/Fasilitator memfasilitasi pembahasan materi pokok dan sub materi pokok. Proses pembahasan materi dapat dilakukan melalui berbagai metode pembelajaran, seperti Ceramah interaktif, Ceramah pakar, Tanya jawab, Curah Pendapat & Diskusi, Simulasi, Bermain Peran, Pembelajaran Kasus dan/atau Pemecahan Masalah (*Problem Solving*), Permainan, dan Menonton film pendek. Pemilihan dan kombinasi metode pembelajaran ini akan sangat menentukan pengalaman belajar yang dialami oleh peserta dan tentunya juga pencapaian tujuan pembelajaran mata diklat Membangun Tim Efektif.

- **Umpan Balik dan Membangun komitmen ke depan (Alokasi Waktu 1 Jam Pelajaran)**

Dalam tahapan ini, Widyaiswara/Fasilitator melakukan evaluasi terkait dengan ketercapaian keluaran/output pembelajaran dengan menghimpun dan menganalisis umpan balik dari peserta. Dari umpan balik ini, Widyaiswara/Fasilitator dapat mengetahui tingkat keberhasilan pembelajaran

dan memastikan ketercapaian keluaran/output pembelajaran. Terdapat berbagai metode evaluasi dan umpan balik ini. Selanjutnya, Widyaiswara/Fasilitator juga memfasilitasi curah pendapat dengan peserta terkait membangun komitmen untuk penerapan Pengetahuan, Keterampilan dan Sikap yang didapat dari pembelajaran ke dalam konteks nyata di waktu yang akan datang baik dalam pelaksanaan proyek perubahan maupun dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya.

Untuk lebih jelasnya setiap tahapan diuraikan sebagai berikut:

#### **A. Menciptakan suasana belajar yang kondusif**

##### **1. Melakukan perkenalan antara fasilitator dengan peserta**

Kegiatan ini dilakukan untuk menghilangkan “hambatan” komunikasi antara fasilitator dan peserta dan dapat menciptakan suasana pembelajaran yang menyenangkan bagi peserta dan juga fasilitator.

##### **2. Menciptakan minat peserta terhadap materi yang akan dibahas**

Penciptaan minat peserta terhadap materi mata diklat merupakan hal penting yang harus dilakukan oleh Widyaiswara/Fasilitator. Hal ini terkait dengan karakteristik peserta yang merupakan pembelajar orang dewasa (*adults learner*) yang salah satu karakteristiknya adalah hanya akan fokus pada apa yang memang bermanfaat untuk peserta. Penciptaan minat ini dapat dilakukan dengan menjawab pertanyaan “mengapa” materi ini “penting dan perlu” untuk peserta dalam konteks meningkatkan kompetensi kepemimpinan adaptif, baik untuk kepentingan implemetasi proyek perubahan maupun dalam kepentingan pelaksanaan tugas pokok dan fungsi (tupoksi) para peserta ke depan. Keberhasilan menjawab pertanyaan “mengapa” ini akan menentukan minat dan “*engagement/connection level*” peserta terhadap proses pembelajaran.

Dalam tahap ini, pemberian contoh/data pendukung (baik bersifat visual maupun audio visual) yang menghubungkan materi mata diklat dengan

pengalaman peserta akan sangat berguna untuk menarik minat peserta terhadap materi. Kemampuan Widyaiswara/fasilitator untuk menghubungkan materi dengan pengalaman peserta menjadi sangat penting dalam tahapan ini.

Selanjutnya, uraian dan penjelasan mengenai “output”/keluaran pembelajaran yang diharapkan akan dicapai pada akhir pembelajaran penting juga dilakukan dalam tahapan ini. Output/keluaran ini adalah tujuan pembelajaran yang terdiri dari hasil belajar dan indikator hasil belajar. Penjelasan output ini akan memberikan gambaran tujuan dari pembelajaran yang akan dicapai. Penjelasan dikemas sedemikian rupa sehingga dapat menggugah dan menarik minat peserta untuk fokus pada pembelajaran. Output/Keluaran pembelajaran ini merupakan peran/kontribusi mata diklat Membangun Tim Efektif dalam menciptakan kompetensi kepemimpinan adaptif. Asumsi yang mendasari hal ini adalah bahwasanya “output”/keluaran dari masing-masing mata diklat maupun agenda adalah saling terkait dalam membangun kompetensi kepemimpinan perubahan (*adaptive leadership*) yang terdiri dari kemampuan “*observe*” /mengamati, kemampuan “*interpret*”/ menginterpretasi dan kemampuan “*intervene*”/ mengintervensi perubahan di dalam organisasi.

### **3. Menjelaskan kepada peserta tentang tahapan pemberian materi, proses pembelajaran dan media pembelajaran**

Uraian mengenai tahapan pemberian materi pembelajaran, proses dan media pembelajaran akan memberikan gambaran pengalaman belajar yang akan didapatkan peserta sekaligus untuk mempersiapkan keterlibatan mereka selama proses pembelajaran. Penjelasan pada bagian ini akan memberikan jawaban peserta atas pertanyaan “bagaimana” pembelajaran dilakukan sehingga peserta dapat memperkirakan sejauh mana mereka akan terlibat. Diharapkan dari

penjelasan ini, peserta dapat termotivasi untuk terlibat secara proaktif selama proses pembelajaran. Dalam tahapan ini, beberapa hal penting yang dilakukan adalah:

- a. Penjelasan tahapan pemberian materi pembelajaran: dilakukan dengan menjelaskan urutan materi-materi pokok yang akan dipelajari.
- b. Penjelasan proses pembelajaran: dilakukan dengan menguraikan mengenai pengalaman belajar yang akan peserta dapatkan selama pembelajaran, seperti membaca bahan bacaan sesuai materi pokok, Mendengar ceramah interaktif, Berdiskusi membahas kasus-kasus terkait, melakukan simulasi. menonton film pendek, menunjukkan kompetensinya, dll.
- c. Penjelasan media pembelajaran: dilakukan dengan menguraikan media-media pembelajaran yang akan digunakan selama pembelajaran.

#### **4. Menjelaskan kepada peserta tentang pengantar Membangun tim efektif**

Dalam tahapan ini dijelaskan mengenai pengantar Membangun tim efektif. Pemberian pengantar ini dilakukan untuk memberikan gambaran awal yang akan meningkatkan minat peserta sehingga pembelajaran berikutnya dapat dilaksanakan dengan baik.

#### **B. Memfasilitasi pembahasan materi**

Pendekatan fasilitasi yang dilakukan lebih diarahkan pada “membelajarkan” peserta. Pendekatan ini lebih pada mendorong proses “*learning from inside*” dari masing -masing peserta dibanding proses “*learning from outside*” dari Widyaiswara/Fasilitator kepada peserta, walaupun keduanya dapat dilakukan secara simultan selama proses pembelajaran. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa peserta merupakan sosok pembelajar orang dewasa (*adult*

*learner*) yang telah banyak memiliki pengetahuan dan pengalaman yang dapat digunakan sebagai sumberdaya belajar. Oleh karenanya, dalam proses fasilitasi materi ini, sosok Widyaiswara/Fasilitator lebih pada fungsi menggugah peserta dan membuat peserta memiliki pengetahuan, keterampilan dan kemauan untuk mengaplikasikan hasil pembelajaran. Pengetahuan, keterampilan dan kemauan ini didapat dari pertukaran pengetahuan dan pengalaman antar peserta dan antar peserta dengan Widyaiswara/fasilitator. Hal ini tentunya akan memberikan implikasi pada teknik pembelajaran. Fasilitator lebih berfungsi mengarahkan dan menjembatani pertukaran pengetahuan dan pengalaman peserta untuk masing-masing materi pokok dan sub materi pokok dan memberikan “rangsangan” pada peserta dan membantu peserta untuk melakukan sintesa pemahaman terhadap materi yang dibahas.

Proses pembahasan materi dapat dilakukan melalui berbagai metode pembelajaran, seperti Ceramah interaktif, Ceramah pakar, Tanya jawab, Curah Pendapat & Diskusi, Simulasi, Bermain Peran, Pembelajaran Kasus dan/atau Pemecahan Masalah (*Problem Solving*), Permainan, dan Menonton film pendek.

Proses pembelajaran ini diarahkan untuk menjawab pertanyaan “apa yang telah diketahui oleh peserta tentang materi pembelajaran? apa yang peserta pikirkan terkait dengan materi pembelajaran? dan pada akhirnya apa yang dapat dan akan dilakukan sebagai bagian dari rekonstruksi dan aplikasi pengetahuan yang didapatkan dari pembelajaran.

### **C. Umpan balik dan Membangun komitmen ke depan**

Umpan balik dapat dilakukan dengan memberikan pertanyaan untuk mengetahui sejauh mana peserta mencapai target “output” berupa indikator keberhasilan dari pembelajaran yang dilakukan. selain itu, umpan balik dapat digunakan untuk fasilitator mengetahui sejauh mana efektifitas fasilitasi pembelajaran yang dilakukan. Selanjutnya, bersama dengan peserta,

fasilitator dapat mengemas kembali sintesa atas pengetahuan, keterampilan dan sikap yang didapat dari pembelajaran yang dilakukan dalam bentuk komitmen untuk menerapkan kompetensi tersebut ke depan.

## BAB III

### ALUR FASILITASI

Alur fasilitasi yang dipilih dalam memfasilitasi pembelajaran mata diklat Membangun Tim Efektif pada DIklatpim IV adalah sebagai berikut:

#### A. Menciptakan Suasana Belajar Yang Kondusif (3 JP = 135 menit)

##### 1. Fasilitator Melakukan Perkenalan kepada peserta sekaligus mengenali karakteristik peserta dan menghilangkan kekakuan kelas

**Uraian Materi:** Dalam suatu sesi pelatihan, perkenalan antara Widyaiswara/Fasilitator merupakan hal yang penting untuk dilakukan. Hal ini sangat terkait dengan penciptaan suasana pembelajaran yang kondusif melalui peniadaan hambatan komunikasi yang terjadi antar peserta dan fasilitator. Selain itu, Widyaiswara/Fasilitator perlu melakukan pengenalan karakteristik peserta untuk dapat menentukan strategi fasilitasi yang tepat sesuai dengan karakteristik peserta diklat.

**Metode:** Perkenalan langsung dengan menyebutkan identitas diri dan menampilkan identitas diri pada layar serta mengamati karakteristik peserta. Perbincangan singkat dengan peserta tentang hal-hal yang dapat menghilangkan hambatan komunikasi sangat baik untuk dilakukan. Penghilangan kekakuan kelas dapat dilakukan dengan memberikan suatu kegiatan berupa *ice breaking*.

**Media:** Bahan tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi Waktu:** 25 menit

**2. Fasilitator menayangkan contoh kasus/data (bersifat visual maupun audio visual) yang dapat menggugah minat peserta terkait dengan membangun tim efektif dan meminta tanggapan peserta**

**Uraian Materi:**

Untuk lebih menarik minat peserta, data dan contoh kasus yang terkait dengan membangun tim efektif dapat disajikan dalam tahapan ini. Data dan contoh kasus dapat berupa tayangan data/informasi aktual maupun tayangan potongan film pendek. Setelah penayangan data/informasi dan contoh kasus tersebut dapat diajukan beberapa pertanyaan yang diharapkan dapat menggugah minat peserta terhadap materi. Pertanyaan yang perlu diajukan:

- a. Apa pelajaran yang dapat kita ambil dari tayangan tersebut terkait dengan kepemimpinan dalam membangun tim efektif untuk melakukan suatu perubahan?
- b. Apa yang bisa diambil dari tayangan tersebut terkait dengan ciri-ciri sebuah tim yang efektif?
- c. Apa yang bisa diambil dari tayang tersebut terkait dengan permasalahan dalam membangun tim efektif?

Pertanyaan diberikan kepada seluruh peserta diklat dan setiap peserta dipersilahkan memberikan tanggapannya. Widyaiswara/Fasilitator menampung semua tanggapan dan membantu peserta melakukan “pengemasan” pengetahuan yang didapat dari tayangan, tanggapan peserta dan penjelasan fasilitator. Peserta didorong untuk memperkaya jawabannya/tanggapannya dihubungkan dengan pengalaman yang pernah dialami oleh peserta terkait dengan membangun tim efektif sehingga pertukaran pengalaman antar peserta dapat tercipta di dalam kelas.

**Metode:** Ceramah interaktif, curah pendapat, menonton film pendek.

**Media:** Potongan Film pendek, Data-Data/Informasi.

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi waktu:** 30 menit

**3. Fasilitator menjelaskan keluaran kegiatan pembelajaran mata diklat  
Membangun Tim Efektif**

**Uraian materi:**

Kompetensi yang akan dicapai:

peserta mampu membangun tim yang efektif untuk mewujudkan pengelolaan kegiatan organisasi

Indikator Keberhasilan:

- a. Peserta memiliki kemampuan mengidentifikasi stakeholder
- b. Peserta memiliki kemampuan menganalisis stakeholder
- c. Peserta memiliki kemampuan mempengaruhi stakeholder
- d. Peserta memiliki kemampuan Membangun Tim Efektif

**Metode:** Ceramah interaktif dan tanya jawab

**Media:** Bahan tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi waktu :** 5 Menit

**4. Fasilitator Menjelaskan peranan mata diklat Membangun Tim Efektif  
dalam pembentukan kompetensi Pemimpin Perubahan**

**Uraian Materi:** Kompetensi keluaran/*exit competency* dari pelaksanaan Diklatpim IV adalah kepemimpinan adaptif dalam mengelola kegiatan unit kerjanya. 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 suatu tindakan (intervensi) dengan mengedepankan bekerja bersama dengan pihak terkait/stakeholder dibanding dengan hanya menggunakan “kekuasaan/authority” atau keahlian (*expertise*). Agenda Tim Efektif diposisikan dalam konteks mengembangkan kompetensi peserta diklat dalam melakukan intervensi perubahan dengan bekerja bersama stakeholder.

Posisi stakeholder dalam konteks melakukan perubahan adaptif sangatlah 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 Tingkat 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:

- a. Membuat peserta dapat mengelola dan merespon emosi diri sendiri dan emosi orang lain selama dalam berinteraksi sebagai tim dalam melakukan suatu perubahan.
- b. Membuat peserta lebih percaya diri sebagai pemimpin perubahan pada saat berhadapan dengan stakeholdernya/mitra kerjanya.
- c. Memberikan kesadaran bahwa “teamwork” dan “network” menjadi hal penting untuk dibangun dalam melakukan perubahan.
- d. Memberikan pengetahuan dengan stakeholder mana peserta harus bekerjasama dalam mencapai tujuan perubahan.
- e. 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:

- a. Mata diklat Kecerdasan Emosi diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan memanfaatkan dan mengelola emosi diri sendiri maupun orang lain dalam memimpin kerjasama tim.
- b. Mata diklat koordinasi dan kolaborasi diposisikan sebagai materi yang membekali peserta untuk memiliki kemampuan “bekerja sama” dan “bekerja bersama-sama” dengan stakeholder.
- c. 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

**Metode:** Ceramah interaktif, tanya jawab.

**Media:** Bahan tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi Waktu:** 25 menit

**5. Fasilitator menjelaskan kepada peserta tentang tahapan pemberian materi, proses pembelajaran dan media pembelajaran untuk mata diklat Membangun Tim Efektif**

**Uraian materi:** Dalam rangka mencapai kompetensi yang ditentukan, materi pembelajaran disusun sedemikian rupa yang terdiri dari beberapa bagian pembahasan yang mana satu dengan lainnya saling terkait dan mendukung. Penguraian ke dalam beberapa pokok bahasan agar proses pembelajaran dapat dilakukan secara bertahap (gradual) sehingga dapat lebih membantu dalam proses belajar-mengajar.

Materi pokok yang diberikan adalah:

- a. Identifikasi stakeholder
- b. Analisis stakholder
- c. Mempengaruhi stakeholder
- d. Praktek membangun tim efektif

Adapun Sub Materi Pokok terdiri dari:

- a. Pengertian stakeholder
- b. Jenis-jenis/kategori stakeholder
- c. Hubungan antar stakeholder
- d. Memetakan dukungan stakeholder
- e. Memetakan Pengaruh dan Kepentingan stakeholder
- f. Memetakan Nilai stakeholder

- g. Strategi Memengaruhi Stakeholder
- h. Strategi Komunikasi dengan Stakeholder
- i. Praktek Membangun Tim Efektif dengan alat bantu NETMAP.

Proses pembelajaran dilakukan dengan metode pembelajaran orang dewasa (andragogi) yang bersifat interaktif melalui ceramah interkatif, tanya jawab, diskusi, praktek, dll.

**Metode:** Ceramah interaktif dan tanya jawab

**Media:** Bahan tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi Waktu:** 5 menit

**6. Fasilitator memberikan penjelasan mengenai pengertian Tim Efektif dan permasalahan dalam membangun tim efektif**

**Uraian materi:** Membentuk tim efektif bagi seorang pemimpin birokrasi tidaklah 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 antara lain :

- a. Tim bekerja sama dengan tujuan tertentu, sasaran yang jelas dalam suasana saling mempercayai dan penuh percaya diri serta mengutamakan unjuk kerja;
- b. Tim Bersedia menerima perbedaan dan sumbangan pemikiran serta masing-masing individu memiliki peran yang berbeda-beda;
- c. Pemecahan masalah dilaksanakan secara positif tanpa melibatkan kebencian individu;
- d. Saling berbagi ilmu, pengetahuan, informasi, dan keterampilan agar seluruh tim memiliki kemampuan yang sama
- e. Apabila terjadi perbedaan pendapat mereka akan duduk bersama dan memecahkan permasalahan yang ada dengan kepala dingin dan terbuka;
- f. Pembagian dan pendelegasian tanggungjawab dengan orang-orang yang bekerja secara mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerjasama;
- g. Saling berbagi dan menerima saran untuk perbaikan kinerja organisasi;
- h. Seluruh anggota tim tidak ragu-ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa rasa takut terhadap perbedaan pendapat.

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, yaitu:

- a. 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.

- b. 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*.

**Metode:** Ceramah interaktif, tanya jawab, curah pendapat.

**Media:** Bahan Tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi waktu:** 45 menit

## **B. Memfasilitasi Pembahasan Materi Membangun Tim Efektif**

### **1. Fasilitator memfasilitasi pembelajaran materi Identifikasi Stakeholder**

**Uraian materi:**

Beberapa definisi tentang stakeholder:

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*”.

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.

Dalam kepemimpinan birokrasi, stakeholder adalah perorangan yang dapat berasal dari masyarakat/tokoh masyarakat/tokoh agama/pejabat organisasi publik/swasta yang berpengaruh ataupun terpengaruh oleh sebuah kebijakan/program/kegiatan organisasi publik dalam rangka memberikan *added-value* kepada masyarakat.

Jenis stakeholder adalah sebagai berikut:

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

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

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. Hubungan antar stakeholder juga akan sangat menentukan proses pelibatan dan mobilisasi stakeholder dalam mencapai tujuan suatu kegiatan. Tentunya terdapat kesalingterhubungan antar stakeholder yang dapat ditemukenali 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.

**Metode:** Ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi.

Diskusi dilakukan dengan mengangkat beberapa contoh kasus proyek perubahan untuk bersama ditentukan jenis dan hubungan antar stakeholdernya. Peserta dibagi kedalam beberapa kelompok dan dipersilakan untuk memilih salah satu proyek perubahan yang akan diangkat untuk diidentifikasi stakeholdernya. Setelah selesai diskusi, setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusinya untuk dibahas.

Penentuan jumlah kelompok sebaiknya tidak lebih dari 3 kelompok untuk efektifitas dan efisiensi waktu.

**Media:** Bahan tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi waktu:** 135 menit

## **2. Fasilitator memfasilitasi pembelajaran materi Analisis Stakeholder**

**Uraian materi:**

Terdapat beberapa manfaat melakukan analisis stakeholder:

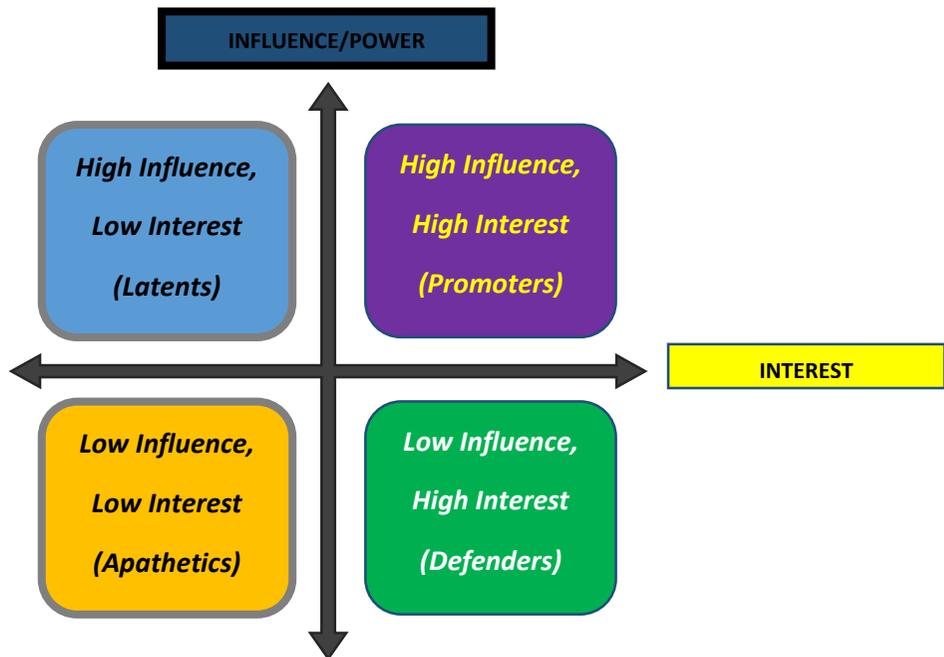
- a. Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi program/perubahan
- b. Bisa memberi gambaran lebih jelas tentang konteks komunitas, potensi kesulitan, dan aset yang ada
- c. *Sense of ownership* terhadap program/upaya perubahan
- d. Lebih *Fair* bagi semua
- e. Meminimalisir penolakan terhadap program/perubahan
- f. Memperkuat posisi kita jika ada oposisi terhadap program
- g. Menjembatani modal sosial bagi komunitas
- h. Meningkatkan kredibilitas organisasi kita : *fair*, etis, transparan, dan membuat orang suka bekerja dengan kita
- i. Meningkatkan peluang keberhasilan program/perubahan

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 (+/-).

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.

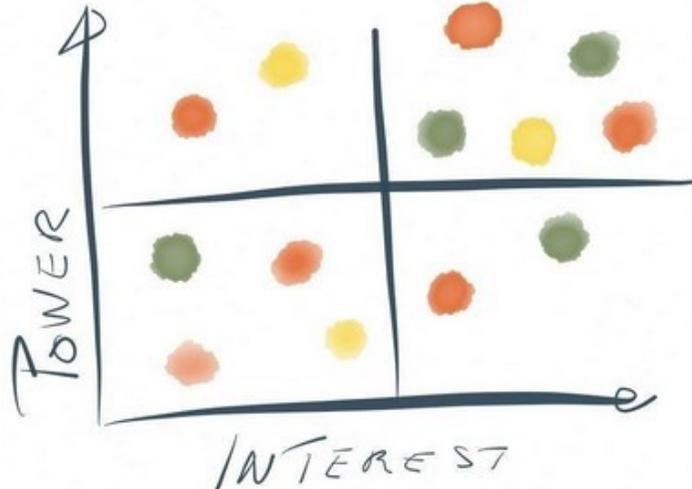
Selanjutnya, kepentingan stakeholder didefinisikan sebagai minat atas pencapaian suatu tujuan. Jika tujuan dari suatu proyek sesuai dengan kebutuhan stakeholder maka hal ini akan memberikan tingkat kepentingan yang tinggi. Begitu sebaliknya, jika tujuan suatu proyek tidak sesuai dengan kebutuhan stakeholder 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/power dan kepentingan/*interest* ini selanjutnya dituangkan ke dalam suatu diagram sebagai berikut:



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

- Kuadran 1 adalah kuadran posisi stakholder dengan pengaruh tinggi dan kepentingan tinggi. (*Promoters*)
- Kuadran 2 adalah kuadran posisi stakeholder dengan pengaruh tinggi dan kepentingan rendah (*Latents*)
- Kuadran 3 adalah kuadran posisi stakeholder dengan pengaruh rendah dan kepentingan rendah (*Apathetic*)
- Kuadran 4 adalah kudaran 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 :



Gambar ... : pemetaan sikap/*attitude* stakeholders  
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.

Hal selanjutnya yang penting untuk dipetakan adalah Nilai stakeholder. Nilai ini dipahami sebagai prinsip-prinsip, harapan, orientasi hidup 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:

- a. Ekonomi
- b. Politik
- c. Sosial
- d. Budaya
- e. Etnis
- f. Lingkungan
- g. 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.

**Metode:** Ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi

Diskusi dilakukan dengan mengangkat kembali contoh kasus proyek perubahan yang telah ditentukan bersama jenis dan hubungan antar

stakeholdernya. Setelah selesai diskusi, setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusinya untuk dibahas. Penentuan jumlah kelompok sebaiknya tidak lebih dari 3 kelompok untuk efektifitas dan efisiensi waktu.

**Media:** Bahan tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system, Flip Chart, Papan Tulis

**Alokasi waktu:** 135 Menit

### **3. Fasilitator memfasilitasi pembelajaran materi Mempengaruhi Stakeholder**

**Uraian materi:** 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.

Terdapat 4 (empat) kelompok stakeholder berdasarkan pertimbangan pengaruh dan kepentingan yang dimilikinya, yaitu :

#### **a. *Promoters***

Memiliki kepentingan besar terhadap program dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil atau menggagalkannya tergantung dengan sikap stakeholder yang mendukung atau menentang

#### **b. *Defenders***

Memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi kegiatan

#### **c. *Latents***

Tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam kegiatan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi program jika mereka menjadi tertarik.

**d. *Apathetics***

Kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya kegiatan.

Pengelompokan stakeholder berdasarkan tingkat pengaruh dan kepentingan terhadap proyek perubahan merupakan hal penting yang dipertimbangkan dalam menentukan strategi pelibatan stakeholder dalam pelaksanaan upaya perubahan.

Seorang pemimpin birokrasi harus dapat mengajak seluruh stakeholder (internal dan eksternal) untuk dapat mendukung kegiatan organisasinya. Untuk dapat mengajak seluruh stakeholder memberikan dukungan maka diperlukan strategi yang berbeda terhadap masing-masing kelompok.

Adapun strategi pelibatan terhadap stakeholder yang berbeda karakterstiknya adalah sebagai berikut:

**a. *Promoters (High Influence/High Interest) (Strategi: Manage Closely)***

- 1) Stakeholder dengan karakteristik ini adalah stakeholder yang bisa membuat upaya perubahan berjalan.
- 2) Jika mendukung, maka perlu diperkuat dan dilibatkan dalam pekerjaan yang akan dinikmatinya.
- 3) Dilibatkan dalam pengambilan keputusan dan diinformasikan seluruh perkembangan kegiatan.
- 4) Jika gagasannya tidak jalan, yakinkan bahwa mereka mengetahui mengapa tidak berjalan.
- 5) Jika menentang, maka perlu dipengaruhi untuk mendukung dengan melakukan dialog intensif.

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

- 1) Stakeholder dengan karakteristik ini akan sangat membantu jika dapat diyakinkan akan pentingnya upaya perubahan bagi kepentingan mereka sendiri atau untuk kebaikan yang lebih besar.
- 2) Stakeholder dengan karakteristik ini perlu didekati dan diberi informasi
- 3) Tunjukkan bagaimana upaya perubahan memiliki efek positif terhadap isu maupun populasi yang menjadi perhatiannya
- 4) Perkuat interest mereka untuk memindahkan mereka menjadi promoters

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

- 1) Bisa sangat membantu jika mereka tetap mendapat informasi dan kita tidak perlu khawatir tentang keterlibatannya di masa datang
- 2) Mereka sering memberikan waktu dan keterampilannya saat upaya perlu bertahan hidup
- 3) Perlu dipertahankan di posisi ini agar tidak berpindah ke kuadran apathetics

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

- 1) Stakeholder dengan karakteristik ini tidak peduli terhadap upaya perubahan.
- 2) Menjadi Stakeholders karena kebetulan menjadi anggota suatu kelompok atau karena posisinya di komunitas
- 3) Sebaiknya tidak mengganggu mereka, namun juga bisa diberi informasi melalui newsletter

Strategi pelibatan stakeholder sebagai tim efektif dalam pencapaian tujuan upaya perubahan sangat ditentukan dari keberhasilan strategi

komunikasi. Strategi komunikasi yang dipilih haruslah ditempatkan dalam konteks “menjual gagasan” upaya perubahan dan memperoleh persetujuan dan dukungan terhadap gagasan tersebut yang kemudian dapat mengakibatkan perubahan perilaku stakeholder berupa kesediaan “menerima/menyetujui gagasan” dan mendorong pelaksanaan gagasan tersebut. Dengan melakukan strategi komunikasi ini, tim efektif akan dapat terbentuk.

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

Aksesibilitas komunikasi 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, 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.

Terdapat 4 (empat) spektrum pola komunikasi, yaitu agresif, asertive, responsif, dan non-assertive. Strategi komunikasi yang dipilih dalam membangun tim efektif ini berupa kombinasi antara komunikasi asertive dan komunikasi responsif. Perpaduan ini 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 beberapa tindakan terkait penerapan strategi asertif-responsif yang diharapkan akan dapat menarik stakeholder ke dalam proses pencapaian tujuan perubahan, yaitu dengan cara sebagai berikut:

- a. Memperlakukan stakeholder dengan respek
- b. Memberi informasi apapun, training, mentoring, dan/atau dukungan yang diperlukan agar mereka tetap terlibat
- c. Menemukan tugas atau pekerjaan yang perlu dilakukan yang menarik minat dan menggunakan bakat mereka

- d. Menjaga semangat mereka dengan memuji, merayakan, apresiasi kecil, dan secara terus menerus mengingatkan pencapaian upaya perubahan
- e. Melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan
- f. Mengajak mereka mengerjakan pembuatan konsep, perencanaan, implementasi, dan evaluasi Upaya dari sejak awal

**Metode:** Ceramah interaktif, tanya jawab, curah pendapat

**Media:** Bahan tayang, Film pendek

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi waktu:** 135 Menit

#### **4. Fasilitator memfasilitasi pembelajaran materi Praktek Membangun Tim Efektif**

**Uraian materi:** Banyak instrumen dan metode yang dapat dipergunakan dalam upaya mengidentifikasi dan menganalisis kompleksitas pengaruh stakeholder. Salah satunya adalah pendekatan NETMAP 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. NETMAP membantu untuk menentukan:

- a. Siapa saja aktor/stakeholders yang terlibat
- b. Bagaimana mereka terhubung
- c. Seberapa besar pengaruh mereka

d. Apakah tujuan mereka

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

- a. Kompleksitas hubungan dengan perspektif yang berbeda
- b. Network terkait kewenangan formal & informal
- c. Bottlenecks serta penyebab keberhasilan & kegagalan
- d. Bagaimana memanfaatkan kompleksitas yang ada

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

- a. Fasilitator mengajak peserta untuk menentukan 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 selembur 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:
  - 1) Pemerintah, misalnya warna kuning
  - 2) Organisasi Masyarakat, misalnya biru
  - 3) Dunia Usaha, misalnya hijau
  - 4) Aktor Internasional, misalnya merah
  - 5) DII
- b. Mengaitkan hubungan antar stakeholder, dengan cara:

Fasilitator mengajak peserta untuk menganalisis hubungan antar stakeholder. Keterhubungan antar stakeholder ini dapat digambarkan dengan garis yang menunjukkan keterhubungan antar aktor dengan tanda panah. Untuk dapat memudahkan analisis, sebaiknya warna garis yang berbeda untuk jenis hubungan yang berbeda pula. Bila antar stakeholder memiliki hubungan timbal balik maka tanda panah juga timbal-balik

Hubungan antar stakeholder dapat dibangun dalam konteks hubungan formal ataupun hubungan informal, yaitu :

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

Warna garis juga menunjukkan jenis hubungannya, misal:

- 1) Garis panah warna hijau menjelaskan aliran dana
- 2) Garis panah warna merah menjelaskan hubungan hirarki
- 3) Garis panah warna hijau menjelaskan hubungan koordinasi,
- 4) Dll

- c. Memetakan tujuan/sikap stakeholders, dengan langkah sebagai berikut:

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

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

- d. Menetapkan pengaruh Stakeholders

Fasilitator mengajak peserta untuk menetapkan pengaruh. 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.

- 1) Besarnya pengaruh suatu tokoh ditunjukkan dengan tingginya tumpukan pion dalam net map tersebut. Makin tinggi pion, makin tinggi pula pengaruh dalam jaringan.
  - 2) 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 :  $9 \leq \dots$
- e. Dengan selesainya peta jaringan tersebut, maka tentukan pengelompokan stakeholders yang termasuk katagori :
- 1) Promotors actors;
  - 2) Latent actors;
  - 3) Defendent actors;
  - 4) Aphetetics actors.
- f. Dibuat nilai-nilai yang dianut dan berlaku untuk masing-masing kelompok stakeholder, yang meliputi nilai-nilai pada Promotor, *Latent*, *Defender*, atau *Aphetetics*,
- g. Tentukan langkah-langkah strategi berkomunikasi dengan stakeholders kedalam stakeholder mapping meliputi:
- 1) Key player (promotor);
  - 2) Keep informed (Latent);
  - 3) Keep satisfied (Defenders);
  - 4) Minimal effort (Aphetetics).

- h. 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?”
- i. 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?
- j. Kompromikan kemungkinan tindakan, dalam ruang lingkup strategi organisasi.
- k. Presentasikan hasil tersebut oleh setiap kelompok peserta diklat dan widyaiswara/fasilitator memfasilitasi diskusi kelas.

Aturan dasar dalam menggunakan net-map sebagai berikut:

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

**Metode:** Ceramah interaktif, tanya jawab, diskusi.

Diskusi dilakukan dengan mengangkat kembali contoh kasus proyek perubahan yang telah ditentukan bersama jenis dan hubungan antar stakeholdernya, nilai stakeholder, tujuan stakeholder. Setelah selesai diskusi, setiap kelompok mempresentasikan hasil diskusinya untuk dibahas. Penentuan jumlah kelompok sebaiknya tidak lebih dari 3 kelompok untuk efektifitas dan efisiensi waktu

**Media:** Bahan tayang, alat peraga berupa NETMAP kit

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Speaker/sound system

**Alokasi waktu:** 225 Menit

### **C. Memfasilitasi Umpan Balik Dan Membangun Komitmen Kedepan**

#### **1. Fasilitator memfasilitasi proses umpan balik dari peserta**

**Uraian materi:** Proses pembelajaran yang baik sesungguhnya membutuhkan umpan balik dari peserta. Umpan balik ini dibutuhkan sebagai bahan evaluasi ketercapaian keluaran/output pembelajaran serta proses pembelajaran yang telah dilakukan. Penekanan pada kesimpulan pembelajaran dilakukan pada tahapan ini untuk memastikan bahwa materi mata diklat Membangun Tim Efektif telah benar-benar dipahami oleh peserta.

Teknik fasilitasi yang dapat dilakukan pada tahapan ini tentunya sangat beragam, mulai dari tanya jawab secara spontan dan langsung dengan peserta maupun dengan suatu permainan sederhana untuk memilih peserta yang ditunjuk untuk memberikan umpan balik. Dengan permainan sederhana ini proses umpan balik dapat lebih menyenangkan. Beberapa pertanyaan yang dapat diajukan kepada peserta dalam tahapan ini adalah, baik bersifat pertanyaan terbuka maupun pertanyaan tertutup. Widyaiswara/Fasilitator dapat memilih bentuk pertanyaan disesuaikan

dengan kondisi peserta dan gaya mengajarnya. Sebagai contoh, bentuk pertanyaan terbuka antara lain:

- a. Apa yang telah kita bahas dalam pembelajaran ini?
- b. Apa kesimpulan yang dapat diambil dari pembelajaran ini?
- c. Bagaimana kesan Anda (peserta) terhadap proses pembelajaran ini?
- d. Dll.

Dalam tahapan ini pula, Widyaiswara/Fasilitator dapat memperkuat pemahaman peserta terkait materi membangun tim efektif yang telah dibahas.

**Metode:** Ceramah interaktif, curah pendapat.

**Media:** Bahan tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Flip Chart, Speaker/sound system

**Alokasi waktu:** 25 Menit

## **2. Fasilitator memfasilitasi peserta membangun komitmen ke depan**

**Uraian materi:** Tahapan membangun komitmen ke depan ditujukan untuk lebih menguatkan motivasi peserta untuk mengaplikasikan pengetahuan, keterampilan dan sikap yang didapat selama pembelajaran pada tataran pelaksanaan tugas dan fungsi peserta ke depan sesuai dengan lingkup wewenang dan tanggung jawabnya. Pada tahapan ini Widyaiswara/Fasilitator diarahkan untuk dapat memfasilitasi peserta untuk menyusun sintesa atas pengetahuan, keterampilan dan sikap yang didapat dari pembelajaran yang dilakukan dalam bentuk komitmen untuk menerapkan kompetensi tersebut ke depan. Penyusunan sintesa ini dilakukan secara partisipatif dengan mengundang peserta untuk mengemukakan pendapatnya. Pertanyaan utama yang dapat diajukan dalam tahapan ini antara lain:

- a. Apa yang dapat dilakukan ke depan terkait dengan pemahaman yang telah didapat dari proses pembelajaran?
- b. Apa yang akan dilakukan ke depan terkait dengan pemahaman yang telah didapat dari proses pembelajaran?

**Metode:** Ceramah interaktif, curah pendapat

**Media:** Bahan tayang

**Alat Bantu:** Komputer, LCD Proyektor, Screen, Flip Chart, Speaker/sound system

**Alokasi waktu:** 20 Menit

## DAFTAR PUSTAKA

- Curduneanu-Huci, Cristina, Hamilton Alexander, and Ferrer, Issel Masses, 2013, *Understanding Policy Change : How to apply Political Economy Concepts in Practice*, The World Bank, Washington DC
- Eva Schiffer, Net-map.wordpress.com
- Ilyas, Yasin, 2003, *Kiat Sukses Manajemen Tim Kerja*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta
- Toha, Muharto, Arti Penting Komunikasi bag Organisasi dan Public Relations dalam Hamid, Farid dan Budianto, Heri, 2011, *Ilmu Komunikasi : Sekarang dan Tantangan Masa Depan*, Kencana Prenada Media Group, Jakarta
- West, Michael, 1998, *Effective Team Work*, Kanisius, Yogyakarta
- Berland NJ, Klakegg OJ, Sefland AM, Stakeholder Management Field book: Get Started with Stakeholder Management. 2014.