

BAHAN AJAR

MEMBANGUN TIM EFEKTIF

Disusun oleh:

Jimmy Ludin, SST, M.Si

DIKLAT KEPEMIMPINAN TINGKAT IV
ANGKATAN 109 BADAN PUSAT STATISTIK
TAHUN 2019

BAHAN AJAR MEMBANGUN TIM EFEKTIF

Pendahuluan

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

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

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

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

5. Apabila terjadi perbedaan pendapat mereka akan duduk bersama dan memecahkan permasalahan yang ada dengan kepala dingin dan terbuka;
6. Pembagian dan pendelegasian tanggungjawab dengan orang-orang yang bekerja secara mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerjasama;
7. Saling berbagi dan menerima saran untuk perbaikan kinerja organisasi;
8. Seluruh anggota tim tidak ragu-ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa rasa takut terhadap perbedaan pendapat.

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

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

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

Permasalahan dalam membentuk Tim Efektif

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

1. Permasalahan terkait motivasi, yaitu merujuk pada bagaimana permasalahan motivasi dapat memperlambat atau bahkan menahan pembentukan tim efektif. Permasalahan ini muncul apabila terdapat pihak atau stakeholders yang ikut menikmati manfaat sebuah program/perubahan tanpa memberikan kontribusi pada proses program/perubahan (*free rider*) sementara stakeholders lain secara suka rela memberikan kontribusi yang signifikan untuk mendapatkan manfaat sebuah program. Sehingga selanjutnya program tidak akan berjalan dengan lancar karena terjadi ketidakseimbangan kontribusi/pengorbanan antar stakeholder yang merugikan stakeholder tertentu.
2. Permasalahan terkait informasi, yaitu merujuk pada bagaimana permasalahan informasi dapat menghalangi pembentukan tim efektif. Permasalahan ini muncul apabila terdapat pihak/stakeholder tertentu yang memiliki kekuatan karena memperoleh informasi yang lebih dibanding stakeholder lainnya sementara terdapat pihak/stakeholder lain yang tidak mendapat informasi yang cukup tentang program/perubahan sehingga tidak mendapatkan manfaat dari program/perubahan tersebut. Permasalahan terkait ketidakseimbangan informasi yang diterima antar stakeholders ini disebut dengan *information asymmetries*.

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

Makin maju suatu masyarakat, maka makin beraneka ragam kegiatannya disertai dengan spesialisasi bidang pekerjaan dan keahlian yang semakin mendalam dan khusus. Untuk memadukan dan menyelaraskan aktivitas tsb diperlukan generalis yang berfungsi sebagai koordinator.

Di bidang pemerintahan, juga telah terjadi spesialisasi bidang-bidang pekerjaan, yang dari waktu ke waktu menjadi semakin spesifik. Untuk pencapaian tujuan pemerintahan, diperlukan adanya koordinator.

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

Jenis-Jenis Stakeholder

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

Untuk itu perlu dikenali jenis stakeholder sebagai berikut:

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

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

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

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

Atau kepentingan lain yang lebih spesifik.

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

Analisis Stakeholder

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

Berikut adalah beberapa manfaat melakukan analisis stakeholder (Wisnubroto):

1. Mendapatkan lebih banyak gagasan pengembangan dan implementasi program/perubahan
2. Bisa memberi gambaran lebih jelas tentang konteks komunitas, potensi kesulitan, dan aset yang ada
3. Sense of ownership terhadap program/upaya perubahan
4. Lebih Fair bagi semua
5. Meminimalisir penolakan terhadap program/perubahan
6. Memperkuat posisi kita jika ada oposisi terhadap program
7. Menjembatani modal sosial bagi komunitas
8. Meningkatkan kredibilitas organisasi kita: fair, etis, transparan, dan membuat orang suka bekerja dengan kita
9. Meningkatkan peluang keberhasilan program/perubahan

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

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

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

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

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

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

Bagaimana menggunakan net-map dalam latihan?

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

1. Pahami aturan dasar dalam menggunakan net-map sebagai berikut:
 - Peta hubungan yang akan dihasilkan hanya sebagai rangka. Sedangkan diskusi justru sebagai substansinya
 - Hasil akhir dari peta hubungan akan menunjukkan kepada siapa kita dapat bekerja sama
 - Proses yang maksimal yang melibatkan diskusi mendalam akan melahirkan hasil yang maksimal (memberikan pandangan yang mendalam bagaimana mengeksekusinya)
2. Persiapan penggunaan net-map:
 - Tentukan pertanyaan yang akan dijawab
 - Tentukan jenis hubungan (finansial, support, pengganggu/penghambat, hirarki)
 - Tentukan tujuan dari kegiatan
 - Putuskan siapa yang harus terlibat dalam diskusi/wawancara
3. Identifikasikan aktor/stakeholder yang terkait dengan mengajukan pertanyaan “Siapa stakeholder yang terkait dengan keberhasilan kegiatan?” dan tempatkan nama-nama para aktor tersebut di atas kertas flip chart secara tersebar. Semakin kompleks sebuah kegiatan akan memiliki semakin banyak stakeholder yang terkait.
4. Gambarkan garis yang menunjukkan keterhubungan antar aktor dengan tanda panah dalam konteks pertanyaan yang telah diajukan sebelumnya. Berikan warna garis yang berbeda dengan jenis hubungan yang berbeda. Bila antar stakeholder memiliki hubungan timbalbalik maka tanda panah juga timbal-balik.
5. Berikan tanda kekuatan pengaruh setiap aktor dengan mengajukan pertanyaan “Seberapa besar pengaruh stakeholder x terhadap y dalam konteks program yang sedang dibahas”.

Penggambaran besarnya pengaruh dilakukan dengan menempatkan tugu pada sisi stakeholder. Semakin tinggi pengaruh stakeholder terhadap issue/program maka semakin tinggi tugu yang ditempatkan. Dalam banyak pengalaman, beberapa aktor akan memiliki tugu yang sama tinggi karena memang mereka memiliki pengaruh yang sama kuat terhadap issue/program tersebut.

6. Lakukan pengamatan kembali terhadap peta hubungan yang telah dihasilkan dan yakinkan akurasi dari peta tersebut
7. Test kembali peta tersebut dengan mengklarifikasi kembali tiap aktor dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dengan mengajukan pertanyaan “apakah aktor ini benar-benar mendukung kegiatan x?”
8. Diskusikan kembali peta hubungan tersebut dengan mengkaitkan apakah arti keterhubungan bagi strategi organisasi publik, darimana pengaruh akan datang, dan apa yang akan terjadi apabila terdapat perbedaan kepentingan/tujuan?