

**DIKLAT KEPEMIMPINAN PEMERINTAHAN DALAM NEGERI
KEBIJAKAN DESENTRALISASI
BAGI JABATAN PENGAWAS
KODE UPK : O.841120.030.01**

BUKU INFORMASI: MEMBUAT PETUNJUK PELAKSANAAN KEGIATAN



**BADAN PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
KEMENTERIAN DALAM NEGERI
TAHUN 2018**

KATA PENGANTAR

Pasal 1 Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa Negara Indonesia adalah negara kesatuan yang berbentuk republik. Konsekuensi logis sebagai Negara kesatuan adalah dibentuknya pemerintah Negara Indonesia sebagai pemerintah nasional untuk pertama kalinya dan kemudian pemerintah nasional tersebutlah yang kemudian membentuk Daerah sesuai ketentuan peraturan perundang-undangan. Kemudian Pasal 18 ayat (2) dan ayat (5) Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 menyatakan bahwa Pemerintahan Daerah berwenang untuk mengatur dan mengurus sendiri Urusan Pemerintahan menurut Asas Otonomi dan Tugas Pembantuan dan diberikan otonomi yang seluas-luasnya.

Daerah sebagai satu kesatuan masyarakat hukum yang mempunyai otonomi berwenang mengatur dan mengurus Daerahnya sesuai aspirasi dan kepentingan masyarakatnya sepanjang tidak bertentangan dengan tatanan hukum nasional dan kepentingan umum.

Wujud dari kewenangan daerah dalam melaksanakan Urusan Pemerintahan yang menjadi kewenangan Daerah adalah kewenangan Kepala Daerah dan DPRD selaku penyelenggara Pemerintahan Daerah untuk membuat Peraturan Daerah (Perda) sebagai dasar hukum bagi Daerah dalam menyelenggarakan Otonomi Daerah sesuai dengan kondisi dan aspirasi masyarakat dan kekhasan dari Daerah tersebut.

Semoga, kehadiran Buku Informai ini dapat memberikan pemahaman dan pengetahuan yang berguna bagi peserta Diklat Pimpemdagri terhadap kompetensi Keijakan Desentralisasi.

Demikian, dan terima kasih

Jakarta, 2018

TIM PENYUSUN

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR

DAFTAR ISI

BAB I	PENDAHULUAN	5
1.1.	Latar Belakang.....	5
1.2.	Tujuan Pengembangan Kompetensi.....	10
1.3.	Penggunaan Modul.....	11
 BAB II MEMBUAT TAHAPAN KEGIATAN		
2.1.	Penjabaran Kegiatan	12
2.2.	Penyusunan Urutan kegiatan	14
2.3.	Penyusunan Jadwal kegiatan	16
2.4.	Latihan Unjuk Kerja	
	19	
 BAB III MELAKUKAN PENGORGANISASIAN KEGIATAN		
3.1.	Penelusuran Regulasi yang terkait	20
3.2.	Identifikasi Kebutuhan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan	21
3.3.	Perumusan Pembagian peran dan tugas kerja pada pelaksanaan kegiatan	23
3.4.	Latihan Unjuk Kerja	27
 BAB IV MENGIDENTIFIKASI UNSUR YANG TERLIBAT ADLAM PELAKSANAAN KEGIATAN		
4.1.	Identifikasi Keterlibatan pemangku kepentingan	28
4.2.	Pemetaan Peran pemangku kepentingan	34
4.3.	Teknis komunikasi dengan pemangku kepentingan	41
4.4.	Latihan Unjuk Kerja	43
 BAB V MENYUSUN TIM		
5.1.	Penentuan Tugas masing-masing anggota tim	44
5.2.	Penentuan Alur tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan	45
5.3.	Konfirmasi Kesiediaan anggota tim	48
5.4.	Konsultasi Susunan anggota tim dengan pimpinan	49
5.5.	Penginformasian Peran dan tugas kepada anggota tim	55

5.6. Latihan unjuk Kerja	59
--------------------------	----

BAB V MEMBUAT DRAF SURAT KEPUTUSAN PELAKSANAAN KEGIATAN

6.1 Menentukan Format surat keputusan	61
6.2. Pembuatan Draf surat keputusan	66
6.3. Pengkonsultasian Draf surat keputusan dengan pimpinan	71
6.4. Pembuatan Draf surat keputusan	72
6.5 Latihan unjuk Kerja	77

BAB VII PENUTUP	79
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN	..	

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.

Berdasarkan UU Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah pasal 233 ditetapkan bahwa pegawai aparatur sipil negara yang menduduki jabatan kepala Perangkat Daerah, harus memenuhi persyaratan kompetensi teknis; manajerial; dan sosial kultural. Selain memenuhi kompetensi dimaksud pegawai aparatur sipil negara yang menduduki jabatan kepala Perangkat Daerah harus memenuhi kompetensi pemerintahan yang terdiri atas 7 (tujuh) jenis yakni kompetensi bidang kebijakan desentralisasi; hubungan pemerintah pusat dengan daerah; pemerintahan umum; pengelolaan keuangan daerah; urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah; hubungan pemerintah daerah dengan DPRD; dan etika pemerintahan.

Ditinjau dari Perspektif Kepemimpinan Pancasila, seorang pemimpin pemerintahan dipersyaratkan juga untuk mencerminkan Falsafah Bangsa Pancasila sebagai pandangan hidup diri dan sebagai bangsa Indonesia serta menjadi dasar falsafah negara Republik Indonesia. Karena Pancasila mengandung wawasan tentang hakikat, asal, tujuan, nilai, dan arti dunia seisinya, khususnya manusia dan kehidupannya baik secara perorangan maupun sosial. Falsafah Hidup Bangsa mencerminkan konsepsi yang menyeluruh dengan menempatkan harkat dan martabat manusia sebagai faktor sentral dalam kedudukannya yang fungsional terhadap segala sesuatu yang ada.

Hal ini berarti, bahwa wawasan dan nilai-nilai yang terkandung dalam Pancasila secara kultural diinginkan tertanam dalam hati sanubari, watak kepribadian, dan mewarnai kebiasaan, perilaku serta kegiatan pemerintahan dan lembaga-lembaga masyarakat. Kelima nilai dasar yang terkandung dalam Pancasila merupakan inti dambaan yang memberikan

makna hidup dan sekaligus menjadi tuntutan serta tujuan hidupnya, bahkan menjadi ukuran dasar seluruh peri kehidupan berbangsa dan bernegara. Dengan demikian, Pancasila sebagai falsafah bangsa merupakan cita-cita moral bangsa Indonesia, yang mengikat para pemimpin pemerintahan Dalam Negeri dan seluruh warga masyarakat baik sebagai perorangan maupun dalam satu kesatuan bangsa Indonesia yang kompeten dan berkepribadian.

Sejalan dengan Undang-undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, maka salah satu hal yg tersirat dalam Undang undang tersebut mengenai hak dari seorang aparatur sipil Negara untuk mendapatkan pengembangan kompetensi paling sedikit 80 jam dalam setahun atau setara dengan 365 hari. Maka berdasarkan hal tersebut diatas maka pengembangan kompetensi ASN merupakan hal yg bersifat urgen demi menunjang performa dan kinerja ASN. Tuntutan Bekerja secara Profesional bagi Aparatur sipil Negara merupakan sebuah kewajiban pengabdian yang diberikan kepada rakyat dan bangsa ini, fasilitas gaji yg diterima setiap bulan ditambah tunjangan kinerja harusnya mampu menjadi trigger (pemicu) semangat untuk mencapai performa kinerja yang lebih baik.

Untuk mencetak Aparatur sipil Negara yang Kompeten hal ini sangat terkait dengan proses pengembangan ASN itu sendiri melalui suatu kebijakan (*beshiking*). Kompetensi yang dimaksud dalam UU ASN ini meliputi : 1).Kompetensi teknis yang diukur dari tingkat dan spesialisasi pendidikan, pelatihan teknis fungsional dan pengalaman bekerja secara teknis; 2).Kompetensi manajerial yang diukur dari tingkat pendidikan, pelatihan struktural atau manajemen dan pengalaman kepemimpinan dan 3). Kompetensi sosial kultural yang diukur dari pengalaman kerja berkaitan dengan masyarakat majemuk dalam hal agama, suku dan budaya sehingga memiliki wawasan kebangsaan.

Berdasarkan Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000, kompetensi adalah kemampuan dan karakteristik yang dimiliki oleh

seorang PNS berupa pengetahuan, keterampilan dan atau sikap perilaku yang diperlukan dalam pelaksanaan tugas jabatannya. Dari defenisi

tersebut terlihat bahwa kompetensi meliputi 3 aspek yaitu pengetahuan, skill, dan attitude dan ketiga hal ini harus dimiliki oleh Aparatur sipil Negara untuk dapat dianggap memiliki kompetensi, termasuk didalamnya adalah melakukan diseminasi wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Nasional.¹.

Hal ini diperkuat melalui PP No. 12 Tahun 2017 Tentang Pembinaan dan Pengawasan Penyelenggaraan Pemerintahan Daerah pasal 6 ayat (1) yang menyebutkan bahwa “Pendidikan dan pelatihan diselenggarakan dalam pengembangan kompetensi penyelenggara Pemerintahan Daerah”. Salah satu pendidikan dan pelatihan terkait dengan itu adalah “Pendidikan dan Pelatihan Kepemimpinan Pemerintahan Dalam Negeri”, disingkat DiklatPIMPEMDAGRI.

Melakukan Diseminasi Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan nasional, bukan hanya menyebar luaskan informasi inovasi, akan tetapi juga menjadi sarana untuk mendapatkan umpan balik bagi pejabat pemerintah dan bahan masukan bagi pengambil kebijakan negara. Untuk memperoleh manfaat yang semaksimal mungkin dari kegiatan diseminasi Wawasan Kebangsaan dan Ketahanan Nasional dalam memberikan informasi kejadian terkait kerawanan wawasan kebangsaan dan ketahanan nasional kepada pemangku kepentingan (*stakeholders*) yang spectrum-nya lebih luas dengan memanfaatkan berbagai media dan saluran komunikasi yang sesuai dengan karakteristik masing-masing pemangku kepentingan.

Untuk menciptakan Pemerintahan yang bersih dan baik tersebut diperlukan aparatur penyelenggara pemerintahan yang profesional kuat dan akuntabel guna terwujudnya pemerintahan yang efektif, efisien dan mampu memberikan layanan publik secara baik, cepat, murah dan memenuhi norma standar pelayanan nasional.

Aparatur sebagaimana dimaksud diatas dibentuk melalui pengembangan sumber daya manusia Aparatur Sipil Negera yang berintegritas, profesional, netral dan mempunyai kompetensi tinggi pendorong dan penggerak reformasi

birokrasi dan pembangunan, serta perekat dan pemersatu bangsa berdasarkan Pancasila dan UUD 1945.

Secara filosofis, ada dua tujuan utama yang ingin dicapai dari penerapan kebijakan desentralisasi yaitu tujuan demokrasi dan tujuan kesejahteraan. Tujuan demokrasi akan memposisikan Pemerintah Daerah (Pemda) sebagai instrumen pendidikan politik di tingkat lokal yang secara agregat akan menyumbang terhadap pendidikan politik secara nasional sebagai elemen dasar dalam menciptakan kesatuan dan persatuan bangsa dan negara serta mempercepat terwujudnya masyarakat madani atau civil society.

Tujuan kesejahteraan memposisikan pemda sebagai instrument untuk menciptakankesejahteraan masyarakat lokal yang secara komulatif akan menyumbang kepada kesejahteraan nasional. Hal ini mengisyaratkan bahwa Pemda untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat lokal dilakukan melalui penyediaan pelayanan publik secara efektif, efisien dan ekonomis.

Dari tataran filosofis diatas nampak bahwa Pemda dituntut untuk mampu mensejahterakan masyarakat lokal secara demokratis. Proses demokrasi di tingkat lokal akan nampak dari diselenggarakannya pemilihan anggota-anggota DPRD melalui pemilu, pemilihan Kepala Daerah secara langsung (Pilkada), proses penyusunan perda mengenai APBD, perencanaan pembangunan daerah dan kegiatan daerah lainnya yang melibatkan partisipasi masyarakat. Pemda harus mampu meng-artikulasikan serta meng-agregasikan kepentingan masyarakat, mengakomodasikan pluralitas lokal kedalam perencanaan dan kegiatan Pemda melalui penyediaan ruang untuk partisipasi publik, transparansi dan akuntabilitas.

Tataran empirik selama ini belum menunjukkan tercapainya tujuan filosofis diatas. Dari aspek demokrasi, yang terjadi lebih banyak pengedepanan terhadap ritual atau prosedur demokrasi dibandingkan substansi dari demokrasi itu sendiri. Ini yang menyebabkan banyak pakar menyatakan bahwa demokrasi Indonesia dewasa ini baru pada tahapan "prosedural" dan belum masuk ke ranah "substansi". Demokrasi belum menjadi instrument

yang efektif untuk menciptakan kesejahteraan masyarakat. Hal ini nampak sekali dari kinerja pemerintahan daerah. Proses demokrasi hanya untuk memenuhi prosedur demokrasi seperti bahwa Kepala Daerah harus dipilih secara langsung, umum, bebas dan rahasia (Luber), walaupun banyak Kepala Daerah yang terpilih karena popularitas dan bukan karena berdasarkan kompetisi kemampuannya. Akibatnya Pilkada yang secara prosedural demokratis, menghasilkan pemimpin yang kurang mempunyai kemampuan untuk mensejahterakan rakyatnya.

1.2. TUJUAN PENGEMBANGAN KOMPETENSI

a. Kompetensi Dasar

Unit kompetensi ini menjelaskan pengetahuan, keterampilan dan sikap untuk membuat petunjuk pelaksanaan kegiatan dalam rangka formulasi kebijakan. Unit ini digunakan pada Pemerintah Daerah Provinsi dan Pemerintah Daerah Kabupaten/Kota serta Kementerian/Lembaga Pemerintah Non Kementerian yang terkait dengan penyelenggaraan urusan pemerintahan yang menjadi kewenangan daerah

b. Indikator Keberhasilan

Peserta diharapkan mampu :

- 1) Membuat Tahapan kegiatan : melakukan penjabaran kegiatan, menyusun urutan kegiatan, menyusun jadwal kegiatan ;
- 2) Melakukan pengorganisasian kegiatan : menelusuri Regulasi yang terkait, mengidentifikasi kebutuhan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan, merumuskan pembagian peran dan tugas kerja pada pelaksanaan kegiatan
- 3) Mengidentifikasi unsure yang terlibat dalam pelaksanaan kegiatan : mengidentifikasi keterlibatan pemangku kepentingan, memetakan peran pemangku kepentingan, berkomunikasi dengan pemangku kepentingan
- 4) Menyusun tim : menentukan tugas masing-masing anggota tim, menentukan alur tanggung jawab dalam pelaksanaan pekerjaan,

mengkonfirmasi kesediaan anggota tim, mengkonsultasikan susunan anggota Tim dengan pimpinan, menginformasikan peran dan tugas kepada anggota tim.

- 5) Membuat draf Surat Keputusan pelaksanaan kegiatan : menentukan format Surat Keputusan, membuat Draft SK, mengkonsultasikan draf SK dengan Pimpinan, membuat draf SK

1.3 . PENGGUNAAN BUKU MODUL

Bahan Informasi ini merupakan buku sangat bermanfaat bagi peserta karena bahan informasi ini berisi pokok bahasan dan sub pokok bahasan yang akan disampaikan selama proses pembelajaran berlangsung.

BAB II

MEMBUAT TAHAPAN KEGIATAN

2.1. Penjabaran Kegiatan

Terbitnya Undang-undang nomor 25 tahun 2004 tentang Sistem Perencanaan Pembangunan Daerah memberi kejelasan hukum dan arah tindakan dalam proses perumusan perencanaan, karena sejak Proklamasi Kemerdekaan Republik Indonesia, baru kali inilah perencanaan pembangunan nasional dituangkan dalam bentuk Undang-undang

Dalam Undang-undang tersebut, dokumen perencanaan pembangunan nasional terdiri dari perencanaan pembangunan yang disusun secara terpadu oleh kementerian/lembaga dan perencanaan pembangunan oleh pemerintah daerah sesuai dengan kewenangannya mencakup (1) Rencana Pembangunan Jangka Panjang (RPJP) dengan periode 20 (dua puluh) tahun, (2) Rencana Pembangunan Jangka Menengah (RPJM) dengan periode 5 (lima) tahun, dan (3) Rencana Pembangunan Tahunan yang disebut dengan Rencana Kerja Pemerintah dan Rencana Kerja Pemerintah Daerah (RKP dan RKPD) untuk periode 1 (satu) tahun.

Tugas pokok dan fungsi Satuan Kerja Pemerintah Daerah (SKPD) sangat penting artinya dalam penyusunan perencanaan pembangunan daerah. Salah satu dokumen perencanaan daerah yang secara eksplisit berisi tugas pokok dan fungsi SKPD adalah Rencana Strategis SKPD. Rencana Strategis (Renstra) yang disusun oleh SKPD memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi SKPD tersebut. Di satu sisi, keberadaan tugas dan fungsi tersebut bermanfaat sebagai panduan bagi SKPD. Namun di sisi lain, SKPD juga perlu melakukan inovasi-inovasi sehingga mampu mengikuti tuntutan peningkatan pelayanan kepada masyarakat. Mampukah tugas dan fungsi SKPD yang telah ada ini mendorong tumbuhnya inovasi?

Urusan pemerintahan adalah fungsi-fungsi pemerintahan yang menjadi hak dan kewajiban setiap tingkatan atau susunan pemerintahan untuk mengatur dan mengurus fungsi-fungsi tersebut yang menjadi kewenangannya dalam rangka melindungi, melayani, memberdayakan, dan menyejahterakan

masyarakat¹. Pemerintahan daerah provinsi dan pemerintahan daerah kabupaten/kota mengatur dan mengurus urusan pemerintahan yang menjadi kewenangannya berdasarkan kriteria pembagian urusan pemerintahan.

Urusan yang menjadi kewenangan daerah terdiri dari urusan wajib dan urusan pilihan². Urusan pemerintahan wajib adalah urusan pemerintahan yang wajib diselenggarakan oleh pemerintahan daerah. Urusan-urusan ini terkait dengan pelayanan dasar (*basic services*) bagi masyarakat, seperti pendidikan dasar, kesehatan, lingkungan hidup, perhubungan, kependudukan dan sebagainya. Urusan pemerintahan yang bersifat pilihan adalah urusan pemerintahan yang diprioritaskan oleh pemerintahan daerah untuk diselenggarakan. Urusan-urusan ini terkait dengan upaya mengembangkan potensi unggulan (*core competence*) yang menjadi kekhasan daerah. Urusan pemerintahan diluar urusan wajib dan urusan pilihan yang diselenggarakan oleh pemerintahan daerah, sepanjang menjadi kewenangan daerah yang bersangkutan tetap harus diselenggarakan oleh pemerintahan daerah yang bersangkutan

Tugas pokok dan fungsi SKPD sangat penting artinya dalam penyusunan perencanaan pembangunan daerah. Salah satu dokumen perencanaan daerah yang secara eksplisit berisi tugas pokok dan fungsi SKPD adalah Rencana Strategis SKPD. Rencana Strategis (Renstra) yang disusun oleh SKPD memuat visi, misi, tujuan, strategi, kebijakan, program, dan kegiatan pembangunan sesuai dengan tugas dan fungsi SKPD tersebut

Penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Sekretariat Daerah unik karena berasal dari Rencana Strategis dan Rencana Kerja masing-masing Bagian di lingkungan Sekretariat Daerah. Sesuai dengan uraian tugas pokok dan fungsi mereka, setiap Bagian menyusun Rencana Strategis dan Rencana Kerja sebagai bahan penyusunan Rencana Strategis dan Rencana Kerja Sekretariat Daerah

2.2. Penyusunan Urutan Kegiatan

Merupakan gambaran umum tentang langkah-langkah (tata urutan) yang harus dilakukan sebagai pedoman bagi siapa saja yg akan melakukan pekerjaan tsb secara terkendali & konsiten

Fungsinya utk menilai secara terus-menerus sehingga dpt diketahui kelemahan st sistem apakah krn faktor manusia atau perubahan dalam sistem pelayanan

Syarat penyusunan :

- Identifikasi kebutuhan
- Ditulis oleh yang melakukan kegiatan
- Ada komitmen terhadap prosedur
- Dicatat dan ditanggapi
- Jelas, ringkas & dapat dilakukan
- Berupa *flow-chart* yang menggambarkan suatu kegiatan

Jenis Prosedur :

Prosedur pelayanan profesi : mengatur tata cara penanganan pasien.

Prosedur dalam aspek keilmuan : langkah-langkah pelayanan untuk menentukan diagnosis dan terapi

Prosedur dalam aspek manajerial : langkah-langkah pelayanan pasien non keilmuan atau penunjang keilmuan

Prosedur administrasi : mengatur tata kerja kegiatan dalam organisasi atau hubungan antar unit kerja

Cara Penyusunan :

- ▶ Menentukan proses kegiatan yg akan dibuat prosedurnya
- ▶ Mengidentifikasi setiap kegiatan dalam proses tsb
- ▶ Membuat *flow-chart* proses tsb
- ▶ Menyusun prosedur tsb sesuai format yg ditentukan
- ▶ Kooperatif (mencakup lintas fungsi)

Tujuan dan Lingkup Proses Kegiatan

Menjawab pertanyaan:

- Apa yang dikerjakan?
- Oleh siapa?
- Kapan dan dimana?
- Apa yang digunakan?
- Bagaimana pengendaliannya?
- Bagaimana pencatatannya?

Proses Pembuatan Prosedur

Menentukan :

- ▶ Kebutuhan dan tujuan
- ▶ Ruang lingkup
- ▶ Penanggungjawab/pemilik
- ▶ Personil/unit terkait

Mendiskusikan:

- ▶ Sistem dan dokumen yang sudah ada
- ▶ Kemungkinan masalah yang timbul
- ▶ Aspek-aspek mutu

Membuat definisi :

- ▶ Alur sistem/proses
- ▶ Format/struktur
- ▶ Wewenang yang mengesahkan
- ▶ Pendistribusian

Menggambarkan:

- ▶ Alur sistem/proses
- ▶ Penanggungjawab proses
- ▶ Sumber daya yang dibutuhkan
- ▶ Kapan harus dilaksanakan
- ▶ Pencatatan/formulir yang diperlukan?

2.3 Penyusunan Jadwal Kegiatan

Bentuk informasi yang dikomunikasikan untuk menerangkan bagaimana aksi, tingkah laku, metode atau tugas akan akan dimulai, diselesaikan, diadakan, atau dilaksanakan

Cakupan sangat sempit mencakup individu atau kelompok yang mengerjakan satu jenis pekerjaan yang sama .

Teknis penyusunan :

- ▶ Materi pada pertemuan selanjutnya adalah menyusun prosedur kerja
- ▶ Prosedur kerja yang akan disusun : tiap poli atau tiap bagian pelayanan
- ▶ Menyiapkan data atau informasi tentang mekanisme kerja di masing-masing bagian
- ▶ Protap atau SOP yang sudah ada

Belajar untuk menyeimbangkan beragam kewajiban dalam hidup Anda bisa menjadi sesuatu yang menantang. Pekerjaan, sekolah, dan pekerjaan rumah sehari-hari bisa menumpuk, sementara teman-teman atau keluarga juga meminta bantuan Anda. Menghabiskan waktu untuk merawat diri juga merupakan suatu hal yang tak kalah pentingnya. Jika Anda mempunyai jadwal harian, segala kewajiban ini akan tampak lebih mudah untuk dikerjakan. Dengan merancang sebuah jadwal, Anda bisa menyeimbangkan tujuan jangka pendek dan jangka panjang, sekaligus membantu Anda mengutamakan hal-hal yang penting dalam hidup Anda.

Merancang Jadwal Kegiatan :

Perkiraan waktu yang dibutuhkan untuk menyelesaikan urusan

Waktu ini perlu diketahui untuk dapat menyusun jadwal kegiatan dan menyelesaikan tugas-tugas yang penting. Perhatikanlah berapa banyak waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan tugas dan kegiatan . Tetapkan waktu dengan cermat. alokasikan waktu dari jadwal kegiatan untuk menyelesaikan tugas.

Menyusun Jadwal Kegiatan Pimpinan :

Hal yang dimaksud jadwal kegiatan pimpinan adalah segala kegiatan pimpinan yang memerlukan kehadirannya di luar rutinitas kantor yang dilakukan di balik meja kerja.

Jadwal pimpinan harus diatur dan diperhitungkan secermat mungkin, mengingat pimpinan yang sarat dengan kegiatan tidak mungkin

menghadiri dan melaksanakan semua kegiatan. Untuk itu sekretaris pimpinan harus dapat mengatur kegiatan berdasarkan skala prioritas. Hal yang diprioritaskan untuk dilaksanakan oleh pimpinan didasarkan pada dua hal yaitu:

1. Berdasarkan urutan masuk; dan
2. Berdasarkan tingkat kepentingan kegiatan yang harus dihadiri (tingkat urgensi)

Agar kegiatan pimpinan dapat berjalan dengan baik, jadwal kegiatan dapat disusun dalam jangka waktu tertentu, misalnya harian, mingguan, atau bulanan. Penentuan jadwal tidak mempunyai ketentuan yang pasti, hal tersebut sangat tergantung pada tingkat kebutuhan. Semua kurun waktu memiliki kelebihan dan kekurangan. Kurun waktu singkat, seperti jadwal mingguan lebih mudah dikoreksi mengingat kegiatan yang diperhatikan hanya 1 minggu, akan tetapi sulit membuat program untuk minggu-minggu selanjutnya. Sebaliknya jika kurun waktu jadwal terlalu lama misalnya bulanan memiliki kelebihan yaitu kegiatan selama satu bulan dapat diprogram, kelemahannya yaitu sulit mengoreksi atau mengganti dengan program kegiatan lain.

a. Pengaturan Jadwal Kegiatan berdasarkan Urutan Surat Masuk

Pengaturan jadwal pimpinan dengan memperhatikan urutan surat masuk, dibuat berdasarkan surat permohonan yang masuk dengan memperhatikan isi surat terutama mengenai waktu dan tempat pelaksanaan serta jenis kegiatan yang harus dihadiri. Jika pada tanggal tertentu telah diisi dengan kegiatan lain, maka kegiatan yang baru datang akan diabaikan atau menunjuk pejabat lain yang dapat mewakili pimpinan.

Contoh :

Pada papan kegiatan telah tercantum jadwal kegiatan pimpinan untuk pembukaan penataran, kemudian surat masuk lain yang isinya tentang suatu kegiatan rapat dinas dengan Pemda, maka alternatif yang dapat dilakukan adalah sebagai berikut:

- Dapat membatalkan acara pembukaan penataran dengan menunjuk pejabat lain sebagai wakilnya.
- Pimpinan dapat tetap hadir pada pembukaan penataran, sementara kegiatan rapat dengan Pemda dapat diwakilkan kepada pejabat lain. Cara tersebut berlaku untuk semua kasus yang bersamaan waktu pelaksanaan kegiatannya.

b. Pengaturan Jadwal Kegiatan Berdasarkan Tingkat Kepentingan

Pada pengaturan jadwal kegiatan pimpinan dengan sistem tingkat kepentingan, jadwal disusun berdasarkan urutan waktu kedatangan surat permohonan (contoh jadwal). Dalam pelaksanaan kegiatan, pimpinan atau kepala akan melakukan seleksi kembali. Seleksi dilakukan dengan cara hanya memenuhi permintaan yang menurutnya penting, kegiatan yang tidak penting akan ditinggalkan atau didelegasikan kepada pejabat lain.

c. Menyusun Jadwal Kegiatan Pimpinan

Pimpinan tidak mungkin mengingat-ingat jadwal kegiatannya dari hari ke hari, sehingga sekretarislah yang mempunyai dan mengatur jadwal kegiatan pimpinannya.

Untuk membantu pimpinan dalam hal mengatur jadwal acara kegiatan pimpinan, sebaiknya sekretaris membuat jadwal dalam suatu daftar atau buku khusus dan mencantumkan pada white board/ lembar khusus yang diletakkan di ruang pimpinan.

Pimpinan akan memilih jenis agenda/jadwal baginya dan diharapkan sekeretaris juga mempunyai agenda yang serupa. Hal yang perlu diperhatikan dalam rangka mengatur jadwal acara kegiatan pimpinan adalah sebagai berikut:

1. Menerima dan menghimpun surat.
2. Menyusun jadwal acara kegiatan pimpinan.

3. Menjawabkan setiap pertanyaan yang menyangkut acara kegiatan pimpinan.
4. Mengingatnkan acara kegiatan pimpinan.
5. Selalu mengikuti kemungkinan terhadap perubahan acara kegiatan pimpinan

2.4 latihan Unjuk Kerja

No soal	No KUK	Aspek Pengetahuan	Aspek Ketrampilan	Aspek Sikap
1	1.1	Dalam melakukan penjabaran kegiatan, apa saja yang perlu diperhatikan , agar semua pegawai dapat bertanggungjawab dalam pelaksanaan tugas, serta pimpinan dapat mengetahui seberapa jauh staf menyelesaikan kegiatannya	Buatlah penjabaran kegiatan sesuai dengan tugas dan tanggungjawab pegawai	
2	1.2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Sebutkan syarat – syarat penyusunan kegiatan ➤ Sebutkan cara-cara penyusunan kegiatan 	Lakukan simulasi dalam penyusunan kegiatan yang berbasis Akuntabilitas	
3	1.3	Sebutkan kriteria teknis Penyusunan Kegiatan, agar Akuntabel, dan memiliki Komitmen Mutu	Lakukan simulasi, dalam menyusun jadwal kegiatan dan diskusi aktif seluruh Tim	

BAB III

MELAKUKAN PENGORGANISASIAN KEGIATAN

3.1. Penelusuran Regulasi Terkait

Peraturan Daerah adalah [Peraturan Perundang-undangan](#) yang dibentuk oleh [Dewan Perwakilan Rakyat Daerah](#) dengan persetujuan bersama Kepala

Daerah ([gubernur](#) atau [bupati/wali kota](#)). Peraturan Daerah terdiri atas: Peraturan Daerah Provinsi dan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota . Di Provinsi [Aceh](#), Peraturan Daerah dikenal dengan istilah [Qanun](#). Sementara di Provinsi [Papua](#), dikenal istilah [Peraturan Daerah Khusus](#) dan [Peraturan Daerah Provinsi](#).

Pengertian peraturan daerah provinsi dapat ditemukan dalam pasal 1 angka 7 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan^[1], sebagai berikut :

Selanjutnya pengertian peraturan daerah kabupaten/kota disebutkan pula dalam pasal 1 angka 8 Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan^[2], sebagai berikut :

Peraturan Daerah Kabupaten/Kota adalah Peraturan Perundang-undangan yang dibentuk oleh Dewan Perwakilan Rakyat Daerah Kabupaten/Kota dengan persetujuan bersama Bupati/Walikota.

Materi Muatan Peraturan Daerah

[Materi](#) muatan peraturan daerah merupakan materi pengaturan yang terkandung dalam suatu peraturan daerah yang disusun sesuai dengan teknik legal drafting atau teknik penyusunan peraturan perundang-undangan.^[3] Dalam pasal 14, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan disebutkan bahwa materi muatan Peraturan Daerah Provinsi dan Peraturan Daerah Kabupaten/Kota berisi materi muatan dalam rangka penyelenggaraan otonomi daerah dan tugas pembantuan serta menampung kondisi khusus daerah dan atau penjabaran lebih lanjut dari Peraturan Perundang-undangan yang lebih tinggi.

Secara umum, materi muatan peraturan daerah dikelompokkan menjadi: ketentuan umum; materi pokok yang diatur; ketentuan pidana (jika memang diperlukan); ketentuan peralihan (jika memang diperlukan); dan ketentuan penutup.^[5] Materi muatan peraturan daerah dapat mengatur

adanya ketentuan pidana. Namun, berdasarkan pasal 15, Undang-Undang Nomor 12 Tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-undangan, ketentuan pidana yang menjadi materi muatan peraturan daerah dibatasi, yakni hanya dapat mengatur ketentuan pidana berupa ancaman pidana paling lama 6 bulan kurungan penjara dan denda maksimal Rp. 50.000.000,00.

Mekanisme Pembentukan Peraturan Daerah

Rancangan Peraturan Daerah (Raperda) dapat berasal dari DPRD atau kepala daerah (gubernur, bupati, atau wali kota). Raperda yang disiapkan oleh Kepala Daerah disampaikan kepada DPRD. Sedangkan Raperda DPRD yang muntah dan Gubernur atau Bupati/Walikota disampaikan oleh Pimpinan DPRD kepada Gubernur atau Bupati/Walikota untuk disahkan menjadi Perda, dalam jangka waktu paling lambat 7 hari sejak tanggal persetujuan bersama. Raperda tersebut disahkan oleh Gubernur atau Bupati/Walikota dengan menandatangani dalam jangka waktu 30 hari sejak Raperda tersebut disetujui oleh DPRD dan Gubernur atau Bupati/Walikota. Jika dalam waktu 30 hari sejak Raperda tersebut disetujui bersama tidak ditandatangani oleh Gubernur atau Bupati/Walikota, maka Raperda tersebut sah menjadi Perda dan wajib diundangkan.

3.2. Identifikasi Kebutuhan Sumber Daya dalam pelaksanaan Kegiatan

Menurut Nitisemito (1996:36) tujuan dilaksanakan proses identifikasi kebutuhan Sumber daya dalam pelaksanaan tugas adalah untuk mendapatkan "The Right Man In The Right Place". Didalam proses identifikasi sumber daya, harus mendapatkan tenaga kerja yang tepat di dalam posisi yang tepat pula.

Tujuan Identifikasi tersebut diantaranya :

- Menjamin organisasi memiliki pegawai yang tepat untuk suatu jabatan/pekerjaan.

- Memastikan orientasi pekerjaan dapat diselesaikan dan memastikan pekerjaan itu sesuai dengan pemahaman pegawai
- Memastikan kesiapsiagaan pegawai/karyawan dalam memahami tugas dalam pelaksanaan kegiatan.
- Memperlakukan pegawai/karyawan sama dalam pelaksanaan tugas, tidak ada deskriminasi.
- Melakukan pengawasan melekat setiap pelaksanaan tugas
- Mengevaluasi dan memonitor setiap pelaksanaan tugas

Metode Identifikasi

1. **Metode non ilmiah**, yaitu identifikasi yang dilaksanakan tidak didasarkan kepada kriteria, standar atau spesifikasi kebutuhan nyata pekerjaan, tetapi hanya didasarkan kepada perkiraan dan pengalaman saja.
 - Unsur-unsur identifikasi Sumber Daya dalam melaksanakan kegiatan, meliputi; 1) pegawai tersebut memiliki ketahanan dalam bekerja, 2) pegawai memiliki tanggung jawab dalam bekerja, 3) pegawai memiliki kemampuan dalam menyelesaikan tugas, 4) referensi dan rekomendasi dari Stakeholder , 5) *walk interview*, 6) kesehatan fisik
2. **Metode ilmiah**, yaitu pengembangan identifikasi non ilmiah dengan mengadakan analisis cermat tentang unsur-unsur yang akan diseleksi supaya diperoleh karyawan yang kompeten dengan penempatan yang tepat.
 - Seleksi ilmiah dilaksanakan dengan cara-cara berikut; 1) *metode kerja yang jelas dan sistematis*, 2) *berorientasi kepada prestasi kerja*, 3) *berorientasi kepada kebutuhan riil karyawan*, 4) *berdasarkan kepada job analysis dan ilmu sosial lainnya* dan 5) *berpedoman kepada Peraturan Perundang-Undangan*.

Terdapat empat komponen dalam suatu proses seleksi tersebut :

1. Kuantitas (jumlah) tenaga kerja yang dibutuhkan,

2. Standard kualifikasi tenaga kerja yang dibutuhkan,
3. Kualifikasi dari sejumlah calon tenaga kerja,

Kualifikasi yang menjadi dasar dalam seleksi: 1) *keahlian*, 2) *pengalaman*, 3) *umur*, 4) *jenis kelamin*, 5) *pendidikan*, 6) *keadaan fisik*, 7) *tampang*, 8) *bakat*, 9) *tempramen*, dan 10) *karakter*, 11) Kerja sama, 12) Kejujuran, 13) kedisiplinan dan 14) inisiatif dan kreatif

3.3 Perumusan Pembagian Peran dan Tugas Kerja pada Pelaksanaan Kegiatan

Berbagai kebutuhan hidup yang tidak terbatas dan kemampuan yang terbataslah yang mendorong manusia untuk berhubungan dengan manusia lainnya. Hal ini diperkuat dengan pendapat, bahwa manusia merupakan makhluk social. Sejalan dengan tingkat kematangan (keinginan dan kemampuannya), hubungan tersebut terus bergerak dinamis dimuali dari tingkat yang sederhana, hingga tingkat hubungan yang modern. Sebuah organisasi adalah pola hubungan banyak yang saling terjalin secara simultan yang menjadi jalan bagi orang, dengan pengarahan dari manajer, untuk mencapai sasaran bersama.

Pengorganisasian adalah merupakan fungsi kedua dalam Manajemen. Organisasi identik dengan sekelompok Individu yang terstruktur dan sistematis yang berada dalam sebuah sistem. pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan penting seperti halnya fungsi perencanaan. Melalui fungsi pengorganisasian, seluruh sumber daya yang di miliki oleh organisasi (manusia dan bukan manusia) akan diatur penggunaannya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Organisasi sering di jumpai dalam kehidupan sehari-hari. Sehingga organisasi merupakan suatu hal yang penting yang harus di pelajari dengan baik. Contohnya jika kita bekerja pada sebuah perusahaan, kita kan melakukan suatu organisasi. Oleh sebab itu kita harus mengetahui apa yang dimaksud dari organisasi, fungsinya dan apa manfaatnya.

Rumusan Masalah

1. Apa definisi dari Pengorganisasian?
2. Apa saja Unsur-unsur Pengorganisasian?
3. Apa saja Fungsi-fungsi Pengorganisasian?
4. Apa Tujuan dari Pengorganisasian?
5. Apa Manfaat Pengorganisasian?

Prinsip Organisasi yang dijelaskan menurut Sondang P. Siagian dalam bukunya "Filsafat Administrasi" (Sondang P. Siagian, 1980:119) organisasi yang baik adalah suatu organisasi yang memiliki prinsip atau ciri pokok sebagai berikut.

- Terdapat tujuan yang jelas.
- Tujuan organisasi harus dipahami oleh setiap anggota organisasi tersebut dan diterima dengan baik.
- Adanya kesatuan perintah dan kesatuan arah.
- Adanya keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab.
- Adanya pembagian tugas pekerjaan yang merata dan sesuai.
- Susunan atau struktur organisasi yang harus dibuat sederhana mungkin.
- Pola dasar organisasi harus relatif permanen/tetap.
- Adanya jaminan stabilitas jabatan atau pekerjaan.
- Pemberian balas jasa atau imbalan kepada anggota organisasi yang setimpal.

Menurut (.Manullang, 1994) Agar suatu organisasi dapat berjalan dengan baik atau dalam rangka membentuk suatu organisasi yang baik atau dalam

usaha organisasi perlu kita perhatikan beberapa prinsip-prinsip organisasi sebagai berikut :

1. Perumusan tujuan yang jelas
2. Pembagian kerja dan Delegasi Kekuasaan
3. Rentang kekuasaan
4. Tingkatan-tingkatan pengawasan
5. Kesatuan perintah dan tanggung jawab.
6. Koordinasi

Bila akan melakukan sesuatu aktivitas, maka pertama-tama harus jelas ialah apakah tujuan aktivitas tersebut. Demikian pula kita mengorganiser atau membuat suatu skema organisasi atau membentuk suatu badan, maka pertama-tama harus jelas apa yang menjadi tujuannya. Bagi suatu benda, tujuan itu akan berperan sebagai:

1. Pedoman ke arah mana organisasi itu akan dibawa
2. Landaan bagi organisasi yang bersangkutan
3. Menentukan macam aktivitas yang akan dilakukan dan
4. Menentukan program, prosedur dan kism me (koordinasi, integrasi, simplikasi, sinkronisasi dan mekanisasi).

Pembagian kerja

Di dalam sebuah organisasi, pembagian kerja atau tugas pekerjaan adalah keharusan mutlak tanpa itu kemungkinan terjadinya tumpang tindih menjadi amat besar. Pembahagian tugas pekerjaan pada akhirnya akan menghasilkan departemen-departemen dan job description dari masing-masing departemen sampai unit-unit terkecil dalam organisasi. Dengan pembahagian tugas pekerjaan, ditetapkan sekaligus susunn organisasi (struktur organisasi), ugas dan fungsi-fungsi masing-masing unit dalam organisasi, hubungan-hubungan serta wewenang masing-masing unit organisasi.

Pembagian tugas saja perlu dilihat dari manfaat yang diperoleh dari penerapan spesialisasi, tetapi pula dalam rangka mewujudkan penempatan orang yang tepat pada jabatan yang tepat dan pula dalam mempermudah pengawasan oleh atasan.

Delegasi Kekuasaan

Salah satu prinsip pokok dalam setiap organisasi adalah delegasi kekuasaan. Kepada setiap pejabat harus didelagasikan kekuasaan, atau wewenang yang perlu agar pejabat tersebut dapat melaksanakan tugasnya sebaik-baiknya. Wewenang atau kekuasaan itu mempunyai aspek, antara lain wewenang mengambil keputusan, wewenang menggunakan peralatan, bahan dan uang, wewenang memerintah, wewenang pemakaian waktu tertentu dan alain sebagainya.

Delegasi kekuasaan merupakan keahlian pimpinan yang penting dan elementer sebab dengan delegasi kekuasaan, seorang pemimpin dapat melipat gandakan waktu, perhatian dan pengetahuannya yang terbatas. Bahkan dapat dikatakan, delegasi kekuasaan merupakan salah satu jalan utama bagi setiap pemimpin untuk percaya akan diri sendiri. Kesanggupan untuk menerima tanggung jawab adalah test pertama bagi seorang pemimpin, tetapi keberanian mendelegasikan kekuasaan kepada bawahan, merupakan tanda nyata seorang pimpinan yang sukses.

Rentang kekuasaan

Mengenai prinsip rentang kekuasaan, dipergunakan berbagai istilah-istilah yang berbeda, seperti span of authority, span of control (rentan pengawasan), span of management dan span of managerial responsibilities dan dalam bahasa Indonesia dipakai istilah lain seperti jenjang pengawasan, jenjang kekuasaan dan rentang kendali Dengan rentang kekuasaan dimaksudkan berapa jumlah orang yang setepatnya yang menjadi bawahan seseorang pemimpin, sehingga pemimpin itu dapat memimpin, membimbing dan mengawasi dengan secara berhasil guna dan berdaya guna

3.4 Latihan Unjuk Kerja

No Soal	No KUK	Aspek Pengetahuan	Aspek Ketrampilan	Aspek Sikap
4	2.1	<p>Sebutkan hirarkisitas Peraturan Perundang-Undangan</p> <p>Membuat tahapan Penyusunan Peraturan Perundang-Undangan</p>	<p>Cermati Studi kasus yang sedang aktual, terhadap peristiwa yang berhubungan dengan Peraturan Perundang-Undangan.</p> <p>Tentukan , yang paling tepat terhadap kasus tersebut , produk hukum apa yg harus dibuat untuk menyelesaikan kasus tersebut. (pilih produk hukum sesuai dg UU No, 12 tahun 2011)</p>	
5	2.2	<p>Sebutkan alasan , mengapa perlunya Identifikasi kebutuhan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan</p>	<p>Praktikkan cara mengidentifikasi kebutuhan sumber daya dalam pelaksanaan kegiatan dengan membagi kepada semua pegawai.</p>	
6	2.3	<p>Pembagian peran dan tugas kerja pada setiap unit organisasi ditentukan oleh :</p> <p>(A) Kewenangan ;</p> <p>(B) Kompetensi</p>	<p>Tentukan Kewenangan yang harus dimiliki oleh setiap Pegawai dan tentukan kompetensi yang harus dimiliki oleh pegawai</p>	

BAB IV

MENGIDENTIFIKASI UNSUR YANG TERLIBAT DALAM PELAKSANAAN KEGIATAN

4.1 Identifikas Keterlibatan Pemangku Kepentingan

Istilah ‘Stakeholders’ atau dinamakan pemangku kepentingan adalah kelompok atau individu yang dukungannya diperlukan demi kesejahteraan dan kelangsungan hidup organisasi. Pemangku kepentingan adalah seseorang, organisasi atau kelompok dengan kepentingan terhadap suatu sumberdaya alam tertentu (Brown et al 2001). *Stakeholder is a person who has something to gain or lose through the outcomes of a planning process, programme or project* (Dialogue by Design 2008). Pemangku kepentingan mencakup semua pihak yang terkait dalam pengelolaan terhadap sumberdaya. Menurut Witold Henisz guru besar pada Sekolah Bisnis Wharton, termasuk semua orang dari politisi lokal dan nasional dan tokoh atau pemimpin masyarakat, penguasa, kelompok paramiliter, LSM dan badan-badan internasional. Dalam konteks perusahaan, Clarkson (dalam artikel tahun 1994) memberikan definisi pemangku kepentingan secara lebih khusus sebagai suatu kelompok atau individu yang menanggung suatu jenis risiko baik karena mereka telah melakukan investasi (material ataupun manusia) di perusahaan tersebut (‘Stakeholders sukarela’), ataupun karena mereka menghadapi risiko akibat kegiatan perusahaan tersebut (‘Stakeholders non-sukarela’). Berdasarkan pandangan tersebut pemangku kepentingan adalah pihak yang akan dipengaruhi secara langsung oleh keputusan dan strategi perusahaan.

Dalam Bussiness Dictionary, pemangku kepentingan didefinisikan kelompok atau organisasi yang memiliki kepentingan langsung atau tidak langsung dalam sebuah organisasi karena dapat mempengaruhi atau dipengaruhi oleh tindakan organisasi, tujuan, dan kebijakan. Meskipun para pelaku biasanya melegitimasi dirinya sebagai stakeholder, tetapi semua pemangku kepentingan tidak sama dan memiliki kedudukan yang berbeda. Misalnya, pelanggan perusahaan berhak untuk praktek perdagangan yang adil tetapi mereka tidak berhak untuk mendapat pertimbangan yang sama sebagai karyawan perusahaan. Pemangku kepentingan kunci lain dalam organisasi bisnis diantaranya kreditor, pelanggan, direksi, karyawan, pemerintah (dan badan-badannya), pemilik (pemegang saham), pemasok, serikat pekerja, dan masyarakat dari mana bisnis menarik sumber daya yang dimiliki.

Berdasarkan definisi di atas dapat disimpulkan bahwa pemangku kepentingan adalah seluruh pihak yang terkait dengan isu dan permasalahan yang menjadi fokus kajian atau perhatian. Misalnya terkait isu perikanan, maka makna pemangku kepentingan sebagai parapihak yang terkait dengan isu perikanan, seperti nelayan, masyarakat pesisir, pemilik kapal, anak buah kapal, pedagang ikan, pengolah ikan, pembudidaya ikan, pemerintah, pihak swasta di bidang perikanan, dan sebagainya. Seorang pemangku kepentingan adalah seseorang yang mempunyai sesuatu yang dapat diperoleh atau akan kehilangan akibat dari sebuah proses perencanaan atau proyek. Dalam banyak siklus, mereka disebut sebagai kelompok kepentingan, dan mereka bisa mempunyai posisi yang kuat dalam menentukan hasil suatu proses politik. Seringkali akan sangat bermanfaat bagi proyek penelitian untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan dan kepedulian berbagai pemangku kepentingan, terutama jika proyek dirancang bertujuan mempengaruhi kebijakan (Start & Hovland dalam <http://www.smeru.or.id/>).

Beberapa istilah penting dalam kerangka definisi pemangku kepentingan, diantaranya;

Stakeholder Engagement is the process of effectively eliciting stakeholders' views on their relationship with the organisation/ programme/ project (Friedman and Miles 2006).

Stakeholder Analysis is a technique used to identify and assess the influence and importance of key people, groups of people, or organisations that may significantly impact the success of your activity or project (Friedman and Miles 2006).

Stakeholder Management is essentially stakeholder relationship management as it is the relationship and not the actual stakeholder groups that are managed (Friedman and Miles 2006).

Tipologi Pemangku Kepentingan

Secara umum pemangku kepentingan dapat dibagi dalam dua jenis, yaitu: Pertama, pemangku kepentingan primer atau 'key stakeholder' adalah mereka yang pada akhirnya terpengaruh, baik secara positif atau negatif oleh tindakan organisasi. Kedua, Pemangku kepentingan sekunder: adalah 'perantara', yaitu, orang atau organisasi yang secara tidak langsung dipengaruhi oleh tindakan organisasi. Hal yang sama diungkapkan oleh Clarkson yang membagi pemangku kepentingan menjadi dua. Pemangku kepentingan primer adalah 'pihak di mana tanpa partisipasinya yang berkelanjutan organisasi tidak dapat bertahan.' Contohnya adalah pemegang saham, investor, pekerja, pelanggan, dan pemasok. Menurut Clarkson, suatu perusahaan atau organisasi dapat didefinisikan sebagai suatu sistem pemangku kepentingan primer yang merupakan rangkaian kompleks hubungan antara kelompok-kelompok kepentingan yang mempunyai hak, tujuan, harapan, dan tanggung jawab yang berbeda. Sementara, pemangku kepentingan sekunder didefinisikan sebagai 'pihak yang mempengaruhi atau dipengaruhi oleh perusahaan, tapi mereka tidak terlibat dalam transaksi dengan perusahaan dan tidak begitu penting untuk kelangsungan hidup perusahaan.' Contohnya adalah media dan berbagai kelompok kepentingan tertentu. Perusahaan tidak bergantung pada kelompok ini untuk kelangsungan hidupnya, tapi mereka bisa mempengaruhi kinerja perusahaan dengan mengganggu kelancaran bisnis perusahaan

Langkah pertama dari identifikasi permasalahan dan kebutuhan adalah analisa *stakeholders* (pemangku kepentingan). Para pemangku kepentingan adalah mereka yang secara langsung maupun tidak langsung terlibat dalam menentukan apa yang perlu dicapai sebuah proyek atau program dan bagaimana mencapainya. Mereka adalah para penerima manfaat (*beneficiaries*), staf lembaga dan tim manajemen proyek atau program di tingkat lokal, regional, nasional maupun internasional, para peneliti, lembaga pemerintahan dan para donatur.

Manajemen siklus proyek yang efektif dan efisien membutuhkan pendekatan partisipatif, melibatkan semua pemangku kepentingan, pada semua tahap siklus proyek dan khususnya dalam pembuatan keputusan.

Pendekatan partisipatif yang sebenarnya akan memperkuat daya tanggap dan rasa kepemilikan, yang pada akhirnya meningkatkan peluang pencapaian sasaran-sasaran proyek. Komitmen orang-orang terhadap proyek juga sangat berperan bagi keberlanjutan. Penggunaan pengetahuan dan keterampilan lokal dapat meningkatkan efisiensi dan menghindari kesalahan. Ketika para pemangku kepentingan diberi informasi yang memadai dan wewenang pembuatan keputusan, maka keterbukaan dan akuntabilitas akan membaik. Mereka juga perlu diberi informasi tentang apa dan mengapa, serta tanggung jawab yang spesifik dalam proyek yang bersangkutan.

ANALISIS PEMANGKU KEPENTINGAN

Tools for Policy Impact: A Handbook for Researchers Daniel Start & Ingie Hovland . Seorang pemangku kepentingan adalah seseorang yang mempunyai sesuatu yang dapat diperoleh atau akan kehilangan akibat dari sebuah proses perencanaan atau proyek. Dalam banyak siklus, mereka disebut sebagai kelompok kepentingan, dan mereka bisa mempunyai posisi yang kuat dalam menentukan hasil suatu proses politik. Seringkali akan sangat bermanfaat bagi proyek penelitian untuk mengidentifikasi dan menganalisa kebutuhan dan kepedulian berbagai pemangku kepentingan, terutama bila proyek-proyek ini bertujuan mempengaruhi kebijakan.

Dalam menjembatani penelitian dan kebijakan, Analisis Pemangku Kepentingan dapat digunakan untuk mengidentifikasi semua pihak yang terlibat dalam melakukan penelitian, mereka yang membuat atau melaksanakan kebijakan, dan berbagai pihak perantara diantara kedua pihak tersebut. Sangat membantu dalam menentukan cara untuk menarik perhatian pemangku kepentingan agar dampak penelitian terhadap kebijakan dapat dimaksimalkan.

Selanjutnya Analisis Pemangku Kepentingan juga dapat digunakan dalam penelitian ketika hasilnya sudah dapat diperoleh dan tim peneliti ingin menggunakan bukti-bukti dari hasil penelitiannya untuk mendapat dampak kebijakan. Kemudian juga dapat digunakan sebagai instrumen untuk mempertimbangkan siapa yang perlu mengetahui tentang hasil penelitian,

apa posisi dan minat mereka dan bagaimana penelitian seharusnya dipaparkan dan dikemas agar menarik. Dengan cara ini analisis ini menjadi instrumen yang penting untuk memperkirakan berbagai kelompok kepentingan disepular isu kebijakan atau dalam perdebatan, dan kemampuan kelompok untuk mempengaruhi hasil akhir.

Analisis ini selanjutnya dikembangkan dalam Influencing Mapping (Pemetaan Pengaruh). Langkah terakhir adalah mengembangkan sebuah strategi untuk mencari cara terbaik untuk berhubungan dengan berbagai pemangku kepentingan sebuah proyek, bagaimana “membangkitkan” atau menyampaikan pesan atau informasisehingga bermanfaat bagi mereka, dan bagaimana mempertahankan hubungan dengan mereka. Kenali siapa yang akan melakukan kontak dengan mereka dan bagaimana, pesan apa yang akan dikomunikasikan dan bagaimana akan menindak-lanjutinya.

Kategori Stakeholder

Berdasarkan kekuatan, posisi penting, dan pengaruh stakeholder terhadap suatu isu stakeholder dapat dikategorikan kedalam beberapa kelompok ODA (1995) mengelompokkan stakeholder kedalam yaitu stakeholder primer, sekunder dan stakeholder kunci . Sebagai gambaran pengelompokan tersebut pada berbagai kebijakan, program, dan proyek pemerintah (publik) dapat kemukakan kelompok stakeholder seperti berikut :

Stakeholder Utama (primer)

Stakeholder utama merupakan stakeholder yang memiliki kaitan kepentingan secara langsung dengan suatu kebijakan, program, dan proyek. Mereka harus ditempatkan sebagai penentu utama dalam proses pengambilan keputusan.

1. Masyarakat dan tokoh masyarakat : Masyarakat yang terkait dengan proyek, yakni masyarakat yang di identifikasi akan memperoleh manfaat dan yang akan terkena dampak (kehilangan tanah dan

kemungkinan kehilangan mata pencaharian) dari proyek ini. Tokoh masyarakat : Anggota masyarakat yang oleh masyarakat ditokohkan di wilayah itu sekaligus dianggap dapat menjadi aspirasi masyarakat

2. Pihak Manajer publik : lembaga/badan publik yang bertanggung jawab dalam pengambilan dan implementasi suatu keputusan.

Stakeholder Pendukung (sekunder)

Stakeholder pendukung (sekunder) adalah stakeholder yang tidak memiliki kaitan kepentingan secara langsung terhadap suatu kebijakan, program, dan proyek, tetapi memiliki kepedulian (concern) dan keprihatinan sehingga mereka turut bersuara dan berpengaruh terhadap sikap masyarakat dan keputusan legal pemerintah.

1. Lembaga(Aparat) pemerintah dalam suatu wilayah tetapi tidak memiliki tanggung jawab langsung.
2. Lembaga pemerintah yang terkait dengan isu tetapi tidak memiliki kewenangan secara langsung dalam pengambilan keputusan.
3. Lembaga swadaya Masyarakat (LSM) setempat : LSM yang bergerak di bidang yang bersesuaian dengan rencana, manfaat, dampak yang muncul yang memiliki “concern” (termasuk organisasi massa yang terkait).
4. Perguruan Tinggi: Kelompok akademisi ini memiliki pengaruh penting dalam pengambilan keputusan pemerintah.
5. Pengusaha (Badan usaha) yang terkait.

Stakeholder Kunci

Stakeholder kunci merupakan stakeholder yang memiliki kewenangan secara legal dalam hal pengambilan keputusan. Stakeholder kunci yang dimaksud adalah unsur eksekutif sesuai levelnya, legislatif, dan instansi. Misalnya, stekholder kunci untuk suatu keputusan untuk suatu proyek level daerah kabupaten.

1. Pemerintah Kabupaten
2. DPR Kabupaten

3. Dinas yang membawahi langsung proyek yang bersangkutan

4.2 Pemetaan Peran Pemangku Kepentingan

Pengelolaan stakeholder merupakan sebuah rangkaian aktivitas yang dilakukan oleh perusahaan dalam rangka memperoleh pengakuan dan mempertahankan komunikasi diantara stakeholder yang mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan. Kegiatan pengelolaan stakeholder dapat dilakukan secara sistematis melalui tahapan sebagai berikut: (1) identifikasi isu dan stakeholder; (2) strategi pengelolaan stakeholder; (3) pengelolaan stakeholder berkelanjutan

Pengelolaan Stakeholder

1. Identifikasi Isu dan Stakeholder

Identifikasi stakeholder mencakup dua langkah utama yang harus dilakukan, yaitu: (1) Pemahaman terhadap isu-isu yang dihadapi perusahaan; (2) pemahaman atas jenis, tipe dan karakteristik stakeholder.

Langkah Pertama, organisasi dalam memahami isu-isu yang berkembang mengacu kepada beberapa isu utama yang dihadapi oleh organisasi. Isu-isu yang dihadapi oleh organisasi atau instansi meliputi : (1) keterlibatan peran staf dan atau pegawai dilingkungan organisasi. (2) keterlibatan pimpinan terhadap keberhasilan misi organisasi ; (3) keterlibatan stakeholder internal maupun stakeholder eksternal. (4) kepekaan pimpinan terhadap proses pembinaan. (5) pengembangan teknologi dan akses masyarakat; (6) kesejahteraan dan penciptaan pendapatan; (7) kesehatan; (8) lingkungan.

Langkah Kedua, organisasi dan atau pegawai memahami jenis stakeholder, tipe stakeholder dan karakteristik stakeholder. Dilihat dari jenisnya stakeholder dapat dibagi menjadi stakeholder internal dan stakeholder eksternal. Dari tipenya, stakeholder dapat dibagi menjadi

stakeholder kunci, stakeholder utama, stakeholder pendukung, stakeholder pelengkap. Dari karakteristiknya, stakeholder dapat dibagi menjadi stakeholder yang tidak terorganisir, stakeholder yang setengah terorganisir dan stakeholder yang terorganisir.

2. Strategi Pengelolaan Stakeholder

Organisasi dalam melakukan pengelolaan stakeholder terdapat tiga strategi yang dapat dilaksanakan untuk memudahkan membangun komunikasi stakeholder dengan baik, yaitu: (1) Pemetaan stakeholder; (2) Analisa stakeholder; (3) Komunikasi stakeholder.

2.1. Pemetaan Stakeholder

Pemetaan terhadap fungsi, peranan dan kontribusi stakeholder sesuai dengan kebutuhan operasional perusahaan. Pemetaan stakeholder ini mengacu kepada kategorisasi berdasarkan internal dan eksternal. *Pertama*, stakeholder yang termasuk ke dalam kategori internal adalah (1) pimpinan; (2) pegawai; (3) bidang-bidang. *Kedua*, stakeholder yang termasuk ke dalam kategori eksternal, yaitu: (1) dinas-dinas lain atau OPD-OPD lain (2) pemerintah; (3) masyarakat; (4) media; (5) NGO/LSM; (5) perusahaan; (6) pelanggan/customer; (7) asosiasi/organisasi profesional.

Pemetaan Stakeholder

2.2. Analisis Stakeholder

Analisis stakeholder adalah analisis pengaruh fungsi, peranan dan kontribusi stakeholder terhadap kegiatan operasional perusahaan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Di dalam melakukan analisis stakeholder dikategorikan dalam pengaruhnya kepada pihak-pihak, yaitu: (1) stakeholder pengaruh tinggi adalah stakeholder yang memiliki posisi dominan dalam mempengaruhi kegiatan operasional ; (2) stakeholder pengaruh sedang adalah stakeholder yang memiliki posisi tidak terlalu dominan dalam mempengaruhi kegiatan operasional ; (3) stakeholder pengaruh rendah adalah

stakeholder yang memiliki posisi yang tidak dominan dalam mempengaruhi kegiatan operasional .

Dalam melakukan analisa stakeholder dapat menganalisa pengaruhnya berdasarkan kepada tiga hal, yaitu : (1) kepentingan adalah organisasi/orang yang memiliki kepentingan atas keberadaan dan kegiatan ; (2) power adalah kekuasaan yang dimiliki oleh organisasi/orang yang dapat mempengaruhi misi organisasi; (3) legitimasi adalah organisasi/orang yang memiliki pengakuan dari pihak-pihak pendukungnya. Analisa stakeholder berdasarkan pengaruh, kepentingan, power dan legitimasi, dapat melakukan analisa dari setiap stakeholder yang mempengaruhi misi organisasi atau kegiatan yang sedang berjalan berdasarkan kepada isu-isu spesifik tertentu.

2.3. Stakeholder Engagement

Stakeholder engagement merupakan sebuah rangkaian aktivitas yang terencana dan dilaksanakan berdasarkan perencanaan dalam rangka untuk memperoleh pengakuan, penerimaan dan keberlanjutan hubungan antara organisasi dengan stakeholder. Di dalam stakeholder engagement ini terdapat empat tahapan yang dapat dilakukan, yaitu :

a. .Perencanaan

Organisasi dalam merencanakan stakeholder engagement diharapkan dapat melakukan langkah-langkah perencanaan dengan baik. Dengan perencanaan yang baik dan sesuai dengan tahapan-tahapan yang berlaku standar akan menjadi dasar bagi pelaksanaan stakeholder engagement yang diharapkan. Adapun langkah-langkah yang harus dilakukan dalam rangka perencanaan stakeholder engagement akan meliputi :

Perencanaan

(1).Profiling dan pemetaan stakeholder bertujuan agar organisasi memiliki pemahaman yang jelas tentang stakeholder yang relevan untuk dan juga isu-isu yang dihadapi. Pelaksanaan pemetaan yang baik akan menghasilkan

pemahaman organisasi mengenai hubungan antara organisasi dengan stakeholder pada saat ini, pengaruh stakeholder terhadap misi organisasi, harapan akan sebuah engagement yang dilakukan oleh organisasi dengan stakeholder, jenis stakeholder, hubungan antar stakeholder, kerelaan melakukan engagement dari setiap stakeholder. Penentuan tingkat dan metode stakeholder engagement. Setelah melakukan pemetaan, maka organisasi menetapkan tentang tingkat dan metode stakeholder engagement.

- **Tingkat pertama, stakeholder engagement** dimulai dengan konsultasi. Dimana konsultasi dilakukan perusahaan untuk hanya menginginkan feedback atas pertanyaan-pertanyaan yang disampaikan oleh organisasi dan hanya bersifat satu arah. Pada tingkat pertama ini, metode yang digunakan dapat berupa survey, FGD, pertemuan dengan stakeholder yang dipilih, pertemuan public, workshop dan mekanisme feedback online.
- **Tingkat kedua adalah negosiasi** dan organisasi memposisikan stakeholder dalam posisi sejajar dalam hal menyelesaikan sebuah perkara. Pada tingkat kedua ini, metode yang dipergunakan adalah penawaran bersama. Hal ini disebabkan proses negosiasi yang sering dilakuka terkait dengan pegawai ataupun dengan pegawai lainnya.
- **Tingkat tiga adalah keterlibatan dan menempatkan organisasi** dengan stakeholder dalam komunikasi dua arah. Pada tingkat ketiga ini, organisasi melakukan kolaborasi untuk menjalin kerjasama, pengambilan keputusan bersama atau melakukan tindakan bersama dengan stakeholder. Adapun metode yang sering dilakukan dalam tingkat tiga ini adalah pertemuan multistakeholder, pengembangan konsensus, proses pengambilan keputusan secara partisipatif, FGD.
- **Tahap empat adalah pemberdayaan stakeholder.** Dimana perusahaan mengikutsertakan stakeholder menjadi perwakilannya dalam

pengambilan keputusan. Dalam hal ini perusahaan memposisikan stakeholder dalam pengelolaan dan strategi pengelolaan perusahaan.

(2) Mengidentifikasi batasan dari penyampaian informasi. Organisasi harus jelas dalam mengidentifikasi hal-hal yang perlu disampaikan kepada stakeholder dan mampu berkomunikasi dengan jelas dengan stakeholder

(3) Menyusun draft perencanaan stakeholder engagement. Cakupan dari draft perencanaan stakeholder engagement meliputi mandat untuk melakukan engagement, maksud dan cakupan dan dari stakeholder engagement, pihak-pihak yang terlibat dalam engagement termasuk peranan dan tanggung jawabnya, metode untuk mengidentifikasi stakeholder, batasan-batasan dalam pemberian informasi.

(4) Penentuan indikator-indikator. Organisasi harus jelas dalam menentukan indikator-indikator dari proses stakeholder engagement. Dalam penentuan ini, perusahaan harus jelas dalam menentukan indikator-indikator sesuai agar hasil-hasil dari sebuah stakeholder engagement sesuai dengan harapan perusahaan.

b. Persiapan

Setelah selesai menyusun perencanaan, perusahaan melakukan persiapan terkait dengan hal-hal mobilisasi sumber daya yang dimiliki dalam upaya melaksanakan stakeholder engagement, pengembangan kapasitas terkait dengan dan terakhir mengidentifikasi resiko-resiko yang mungkin terjadi dalam proses engagement dengan stakeholder.

C .Impelementasi

Organisasi dalam mengimplementasikan rencana dan persiapan stakeholder engagement dilakukan dengan mengundang stakeholder untuk berpartisipasi dalam engagement. Kemudian perusahaan memberikan catatan-catatan kepada stakeholder yang berkaitan dengan maksud dan cakupan engagement, isu-isu yang dihadapi, pengelolaan

isu oleh perusahaan, keinginan perusahaan terhadap isu yang dihadapi. Seluruh hal-hal ini disediakan dan di presentasikan oleh perusahaan terhadap stakeholder yang berpartisipasi.

Setelah hal-hal ini dilakukan, perusahaan selanjutnya dapat melakukan engagement dengan stakeholder. Seluruh proses engagement di dokumentasikan dan juga dalam pendokumentasian tersebut meliputi capaian-capaian yang dihasilkan. Apabila proses engagement ini sudah dilaksanakan maka kemudian disusunlah rencana tindak lanjut antara perusahaan dengan stakeholder dan mengkomunikasikan capaian-capaian yang telah diperoleh serta rencana tindak lanjut yang telah disusun.

d. Tindakan, Review dan Perbaikan

Organisasi harus melakukan monitoring dan evaluasi terhadap semua kualitas dari proses yang sudah dilakukan dalam rangka stakeholder engagement, termasuk di dalamnya mencakup penilaian terhadap kualitas engagement yang dilakukan secara individual. Monitoring dan evaluasi ini mencakup komitmen perusahaan, maksud cakupan dan partisipasi stakeholder, proses engagement, capaian dan pelaporan.

Hasil dari tahapan ini, perusahaan dapat melakukan perbaikan-perbaikan terhadap hal-hal yang masih dirasakan kurang dan pelaporan mengenai proses dari stakeholder engagement ini dapat dikomunikasikan dengan stakeholder. Komunikasi laporan ini dilakukan dengan mempublikasikan laporan tersebut agar dapat di informasikan kepada seluruh pihak.

3. Pengelolaan Stakeholder yang Berkelanjutan

Organisasi dalam melakukan pengelolaan stakeholder yang berkelanjutan memerlukan empat langkah yang harus dilakukan secara dinamis. Pengertian dinamis dalam hal ini adalah organisasi harus mampu memilih dan memilah isu-isu dan stakeholder yang sesuai dengan langkah-langkah tersebut. Adapaun langkah-langkah dalam melakukan komunikasi dengan

stakeholder yang dilakukan perusahaan sesuai dengan isunya, yaitu: (1) Proaktif; (2) Antisipasi; (3) Reguler; (4) Defensif.

Pengelolaan Stakeholder yang Berkelanjutan

Proaktif

Organisasi/lembaga melakukan komunikasi secara proaktif kepada stakeholder dengan mengedepankan pengakuan dan penghormatan terhadap stakeholder. Komunikasi yang dibangun bersifat proaktif ini adalah komunikasi pasif dengan menunggu stakeholder mengkomunikasikan kepentingan dan aspirasinya kepada organisasi.

Antisipasi

Lembaga/organisasi membangun komunikasi dengan stakeholder sebagai langkah untuk mengantisipasi dampak yang tidak diharapkan dalam penyelesaian tugas. Komunikasi yang dibangun dengan stakeholder haruslah mampu untuk mengantisipasi dampak negative atas kepentingan stakeholder kepada organisasi.

Reguler

Membangun komunikasi dengan stakeholder dengan secara periodik dan terus menerus. Hubungan komunikasi yang dibangun dengan stakeholder bukan berdasarkan kepada kepentingan organisasi semata tetapi bermanfaat bagi organisasi .

Defensif

Organisasi membangun komunikasi dengan menerima aspirasi dan kepentingan stakeholder dengan tanpa melakukan penekanan kepada stakeholder. Dalam kondisi tertentu, komunikasi defensive diperlukan oleh organisasi menghindari terjadinya masalah yang berkelanjutan bagi lembaga.

Kelompok Stakeholders:

1. *Promoters* memiliki kepentingan besar dan kekuatan untuk membantu mempromosikan organisasi/lembaga
2. *Defenders* memiliki kepentingan pribadi tetapi kekuatannya kecil mempengaruhi kinerja organisasi/lembaga
3. *Latents* tidak memiliki kepentingan khusus tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi kinerja organisasi/lembaga
4. *Apathetics* kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya organisasi/lembaga.

4.3 Teknik Komunikasi dengan Pemangku Kepentingan

Komunikasi secara umum diartikan sebagai suatu perbuatan atau kegiatan penyampaian suatu gagasan atau informasi dari seseorang kepada orang lain. Khusus dalam konteks tim kerja, *komunikasi adalah proses pertukaran informasi, kepercayaan dan perasaan antara anggota yang satu dengan anggotalainnya nuntuk mewujudkan rasa saling memahami dan saling percaya demi terciptanyahubungan 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 stakeholderyang 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 persepektif *corporate dan marketing communication* sebagai *“menjual gagasan’dan memperoleh persetujuan dan dukungan terhadap gagasan tersebut yang padaakhir yang sebenarnya yang diinginkan oleh pengirim pesan itu sendiri adalah adanyaefek perubahan perilaku yaitu kesediaan “menerima/menyetujui gagasan” oleh para penerima pesan.*

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.

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.

4.4. Latihan Unjuk Kerja

No Soal	No KUK	Aspek Pengetahuan	Aspek Ketrampilan	Aspek Sikap
7	3.1	Sebutkan macam-macam Stakeholder	Membuat identifikasi Stakeholder	
8	3.2	Peran pemangku kepentingan : (A) Menentukan secara sistematis tahapan kegiatan stakeholder : (B) mampu menjaring Stakeholder	simulasi membuat identifikasi isu dan stakeholder	
9	3.3	Factor apa saja yang dilakukan dalam berkomunikasi dengan pemangku kepentingan ?	Peserta memainkan peran "Strategi Komunikasi"	

MENYUSUN TIM

5.1 Penentuan Tugas Masing-masing Anggota Tim

Salah satu caranya dengan bertanya dan berdiskusi dengan atasan Anda mengenai pekerjaan yang dilimpahkan kepada Anda. Misalnya Anda bisa berdiskusi dengan manager mengenai proyek yang Anda jalankan. Selain itu jika Anda bekerja sama dengan orang lain, Anda bisa mengajak mereka berdiskusi apakah Anda dibutuhkan kehadirannya dalam suatu [meeting](#) atau tidak, dan apakah Anda bisa mendelegasikan salah satu tim Anda. Dengan demikian Anda akan mengetahui pentingnya pekerjaan yang dapat Anda selesaikan pada hari itu juga.

Apa jadinya jika Anda bekerja sendiri dan tidak ada orang yang membantu? Anda bisa membuat perhitungan berdasarkan waktu untuk menyelesaikan pekerjaan yang ada. Misalnya pekerjaan A harus selesai dalam 5 jam. Lalu Anda bisa melanjutkan pekerjaan yang lainnya sehingga tidak tertinggal dari deadline yang ada.

Perhatikan nilai dari setiap pekerjaan yang ada

Pekerjaan mana yang memberikan nilai yang besar terhadap perusahaan atau organisasi Anda. Misalnya fokus terhadap proyek dari klien, sebelum melakukan pekerjaan sehari-hari. Selain itu, nilai juga bisa dilihat dari seberapa besar dampak atau efek yang ada dari pekerjaan Anda. Pada umumnya semakin besar orang yang terlibat maka semakin besar resiko yang terlibat. Nilai tersebut bisa diartikan dalam 3 hal yakni scope, cost dan time.

Time bisa diartikan dengan deadline, setiap pekerjaan atau proyek memiliki deadline tersendiri. Anda bisa menggunakan spreadsheet untuk menentukan proyek mana yang memiliki deadline terdekat atau tidak. Bahkan deadline bisa membuat Anda menentukan apakah proyek atau pekerjaan tersebut membutuhkan bantuan dari orang lain atau tidak.

Cost tidak hanya berarti uang, namun lebih dari hal itu, misalnya bantuan atau kerja sama dengan anggota tim Anda lainnya. Anda harus mengetahui apakah pekerjaan Anda membutuhkan bantuan orang lain atau tidak, apakah ada aplikasi yang membantu mempermudah pekerjaan atau tidak dan cara lain yang memudahkan Anda.

Scope diperlukan untuk mengetahui seberapa besar pekerjaan yang Anda dapatkan. Dalam hal ini Anda bisa membuat kesepakatan baru dengan menjelaskan bahwa pekerjaan sebesar ini bisa diselesaikan dalam waktu tertentu. Jika deadline terlalu cepat maka resiko yang ditanggung semakin besar. Hal ini akan membantu Anda dalam memberikan pilihan kepada klien atau boss Anda mengenai proyek yang sedang Anda jalankan.

Delegasikan atau kurangi pekerjaan yang ada

Setelah Anda mengetahui mana yang penting dan tidak, Anda bisa menentukan pekerjaan mana yang bisa didelegasikan., pekerjaan mana yang bisa ditunda atau harus segera dilakukan. Meminta bantuan orang lain tidak masalah asalkan Anda jangan berikap agresif terhadap mereka. Mengurangi pekerjaan pun tidak masalah asal tidak mengganggu pekerjaan utama Anda.

5.2. Penentuan Alur Tanggung Jawab Dalam Pelaksanaan Pekerjaan

Memahami cara menciptakan dan membangun tim kerja yang efektif beserta komposisinya dengan tepat, akan menjadikan sebuah kekuatan penting pada salah satu faktor strategi bisnis yang baik sehingga mampu memberikan kinerja secara optimal.

Banyak manajer yang menganggap karyawannya hanya merupakan salah satu alat atau mesin perusahaan.

Tidak seorang pun dari mereka yang beranggapan bahwa para karyawan tersebut dapat memikirkan suatu ide baik atau memberikan kontribusi lebih dari apa yang ditugaskan kepada mereka.

Tahapan membangun Tim Efektif :

1. Pembentukan tim
2. Curah pendapat anggota tim - kesepakatan
3. Kesepakatan mengenai apa yang boleh dan tidak boleh dilakukan dalam tim
4. Pengorganisasian - pencapaian/kinerja

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

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

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

Tahap menciptakan dan membangun tim kerja hingga menyusun komposisinya , agar menjadi tim yang menguntungkan organisasi , karena bekerja efektif, maka suatu tim harus memiliki beberapa karakteristik, sebagai berikut :

- ▶ Memiliki Tujuan dan sasaran yang jelas atas dasar komitmen bersama . semua tim mengerti dan menyetujui tujuan dan sasaran tim dan mereka mau bekerja sama untuk memenuhi hal tersebut.
- ▶ Pembagian Peran kepemimpinan. Anggota Tim saling berbagi peran dalam kepemimpinan. Sebagai contoh : kepemimpinan tim di setiap fase proyek akan didelegasikan kepada anggota yang memiliki keahlian dan pengalaman dibidang itu. Sehingga fungsi kepemimpinan dalam tim dilihat dari kompetensi seseorang bukan berasal dari titel, otoritas dan senioritas.
- ▶ Keterbukaan dan saling mempercayai antar anggota Tim. Semua anggota mendapat informasi yang sama dari akses yang sama pula

serta dapat berkomunikasi dengan lancar dan jelas. Anggota tim bebas mengeluarkan ide-idenya. Eksperimen dan kreatifitas selalu digiatkan anggota lainnya wajib untuk menolong anggota bersngkutan . jika emmeang ide tersebut logis dan berguna.

- ▶ Keragaman latar belakang anggota tim member warna kepada tim. Semakin besar keragaman yang da /keahlian, pengetahuan dan pengalaman akan semakin banyak tugas-tugas yang dapat ditangani.
- ▶ Anggota tim selalu mendukung keputsaun, prosedur dan pengawasan yang dibuat bersama-sama. Mereka memahami peran, tanggung jawab dan keterbatasan otoritas masing-masng.
- ▶ Konflik yang terjadi diselesaikan dengan jalan consensus, bersifat konstruktif dan menerapkan pendekatan menang-menang (win-win approach).
- ▶ Tim dapat mengelola peningkatan penghargaan individu (individu self esteem)
- ▶ Kegiatan tim tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga pada proses dan isi. Tim harus selalu mengevaluasi fungsi dan proses yang sudah dilakukan secara regular
- ▶ Tim memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan dengan baik
- ▶ Kemampuan untuk berhubungan dengan lingkungan dengan baik (para atasan, tim lain dan lingkungan organisasi)

Membangun tim kerja diharapkan teridir dari orang-orang yang ditempatkan pada posisi yang ebnar-benar sesuai dengan komposisinya. Suatu kelompok harus mempunyai :

- Seorang pemimpin (Ketua)
- Pembentuk , orang yang meiliki kemampuan untuk memebrikan dinamika dan pengarahan kepada Tim, menyediakan motivasi, kreatif
- Pemikir, yang dapat meneydiakan gagasan bagi kemajuan tim
- Pengevaluasi, yang dapat mengevaluasi pemaslahan yang ada dan hasil kerja tim

- Penyelidik sumber daya, yang menyediakan informasi dan jejaring sosial dan relasi
- Pekerja Tim, yang secara efisien berhubungan langsung dengan pekerjaan, memecahkan konflik, memperlancar hubungan dan memotivasi rekan satu tim
- Penyelaras akhir, yang memandu dan memberi peringatan kepada Tim terjadi hal-hal yang tidak sesuai dengan komitmen bersama.

5.3. Konfirmasi Ketersediaan Anggota Tim

Membuat perencanaan sebelum Anda melaksanakan pekerjaan, akan membantu Anda mendapatkan hasil yang lebih cepat dan efisien. Ketika membuat perencanaan kerja, Anda dituntut untuk spesifik dan lebih detail menuliskan apa saja yang harus dilakukan.

Agar lebih jelas dan terorganisir, Anda patut menuliskannya dengan menggunakan format yang rapih sehingga satu tim kerja Anda akan lebih mudah mengerti. Seperti yang dikutip dari eHow, berikut empat cara membuat perencanaan kerja yang baik.

1. Tentukan Target

Tentukan tujuan dari keseluruhan pekerjaan yang akan dilakukan. Anda dapat menuliskannya di komputer atau buku catatan secara terperinci, dengan begitu akan menjadi lebih terorganisir dan rapi. Misalnya, Anda akan melakukan pekerjaan seperti membuat suatu acara, tuliskan terlebih dahulu acara seperti apa yang akan Anda buat. Sehingga nantinya pada saat rapat, tim kerja lainnya dapat membantu Anda untuk menuangkan ide sesuai keinginan.

2. Memilih Pemimpin Tim Kerja yang Tepat

Terkadang keputusan dari pemimpin tim kerja tidak dapat dibantah. Hal ini dapat mempersulit Anda dan tim kerja lainnya mencapai tujuan dari rencana kerja yang sudah ditentukan. Oleh karena itu, jangan sampai Anda dan tim kerja salah memilih pemimpin.

3. Tentukan Tugas, Anggaran dan Waktu

Dalam membuat perencanaan kerja, Anda harus menentukan langkah demi langkah dan tugas apa saja yang harus dilakukan dan diselesaikan. Tentukan pula berapa anggaran yang dibutuhkan untuk menyelesaikan rencana kerja Anda. Perkirakan juga waktu untuk setiap tugasnya agar dapat menjadi acuan untuk dapat diselesaikan dengan cepat.

4. Atur Secara Logis

Aturlah tugas untuk masing-masing orang dalam satu tim kerja secara logis. Fokuskan setiap tugas pada orang yang mampu dan memang cocok dengan jenis pekerjaan yang diberikan. Setelah masing-masing sudah mendapatkan tugasnya, hasil dari perencanaan kerja yang sudah dibuat pasti akan terlaksana sesuai tujuan yang ingin dicapai

5.4. Konsultasi Susunan Anggota Tim dengan Pimpinan

Tim kerja yang hebat tidak tercipta begitu saja. Tim yang setiap anggotanya merasa cocok satu sama lain, layaknya potongan-potongan dalam puzzle adalah hasil dari kerja keras kepemimpinan yang kuat dan bijaksana.

Terlepas dari peran pemimpin tersebut, tentu saja setiap anggota tim juga perlu memiliki beberapa keahlian dan wawasan, serta yang paling penting adalah mereka harus membuktikan bahwa mereka dapat bekerja sama dengan baik dalam tim.

Namun, ternyata faktor-faktor tersebut belum bisa menjamin tim anda dapat bekerja dengan efektif. Menurut sebuah penelitian, justru tim yang efektif tercipta dari kemampuan setiap anggotanya membangun hubungan emosional, dan inilah yang mereka sebut tim yang solid.

Dan berikut beberapa karakteristik yang diperlukan untuk menciptakan sebuah tim yang solid seperti dikutip dari *blog.sandglaz.com*:

Setiap anggota tim memiliki kecerdasan emosional

Tim yang solid tidak hanya memiliki keterampilan teknis, tetapi juga kecerdasan emosional. Bahkan, penelitian telah menunjukkan bahwa kecerdasan emosional lebih penting daripada IQ dari masing-masing anggota. Dan faktanya, jika masing-masing anggota tim memiliki kepedulian atau kepekaan sosial, maka hal itu akan berdampak pada kualitas kerja tim yang lebih baik.

Sebuah studi yang dilakukan oleh Anita Wooley dan rekan-rekannya dari Carnegie Mellon University di Pittsburg, Pennsylvania, mengukur kecerdasan sebuah kelompok dan bagaimana setiap anggota kelompok itu memberikan pengaruh dalam kelompoknya.

Dalam studinya, Wooley menempatkan 699 orang ke dalam dua kelompok, lalu kemudian meminta mereka untuk menyelesaikan beberapa tugas, seperti memecahkan teka-teki, brainstorming, mengetik, dan negosiasi. Kelompok-kelompok tersebut kemudian dievaluasi hasil tugasnya dan diberikan skor kecerdasan kelompok.

Dan sebagai hasilnya, ternyata faktor kecerdasan baik itu dari individu yang paling pintar atau memiliki kecerdasan rata-rata, tidak berpengaruh besar terhadap kecerdasan kelompok secara keseluruhan. Sebaliknya, kepekaan sosial dalam memahami perasaan dan pikiran dari masing-masing anggota lah yang menjadi faktor paling penting yang mempengaruhi kecerdasan kelompok secara keseluruhan.

Jadi, singkatnya, dari hasil studi tersebut, kepekaan sosial telah mengalahkan kecerdasan itu sendiri. Itu artinya, jika tim anda saat ini sudah menjalin kerja sama tim yang baik, anda harus melihat dan memahami seberapa baik kecerdasan emosional dari masing-masing individu dalam tim anda.

Kolaborasi antara introvert dan extrovert

Biasanya, kita berpikir bahwa orang yang terbuka (extrovert) adalah dia yang menjalankan (doers) atau pemain yang berada di garis depan. Biasanya

orang-orang extrovert ini dianggap sebagai anggota tim yang lebih kompeten karena mereka terlihat lebih banyak dan mudah bergaul dengan orang lain.

Tapi ternyata, penelitian menunjukkan bahwa orang-orang dengan sifat extrovert biasanya melakukan hal-hal dengan tergesa-gesa dan tidak jarang hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan orang lain, sementara orang-orang dengan sifat introvert mendapatkan perhatian karena mereka telah berpartisipasi melebihi harapan dari kelompok mereka.

Jadi, dengan memadukan tim dengan anggota yang memiliki sifat extrovert dan introvert di dalamnya, maka anda berhasil menciptakan kolaborasi yang pas dalam kelompok anda.

Setiap anggota tim saling berbagi dan memahami tujuan bersama

Setiap anggota tim harus memiliki tujuan dan ambisi yang sama, hal ini bertujuan agar tim dapat bekerja seefisien mungkin. Serangkaian penelitian pada tim militer menunjukkan bahwa kerja tim yang efisien tergantung pada bagaimana anggota tim menerapkan pemahaman bersama dari tugas/tujuan yang harus mereka capai.

Para ilmuwan menyebutnya model “mental yang sama”. Inilah yang memungkinkan anggota tim untuk mengantisipasi apa yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas dan apa tindakan anggota tim lainnya.

Anda dapat mendorong model “mental yang sama” dalam tim anda dengan menetapkan peran dan harapan yang jelas, atau sebagai anggota tim dan bukan manajer. Bangunlah komunikasi yang jelas serta pahami dan berbagilah tujuan dan niat anda dengan anggota tim lainnya. Hal ini juga akan membantu anggota tim memahami peran apa yang diperlukan untuk mendukung tujuan tersebut, serta membantu setiap anggota tim memahami dan menghargai pekerjaan anggota tim yang lain.

Memiliki waktu untuk ber-humor-ria

Humor mungkin bukan merupakan faktor yang jelas untuk mengukur efektivitas tim, namun kenyataannya, humor telah membangun kepercayaan dan keintiman yang dapat menciptakan interaksi tim yang lebih baik.

Eric Romero dari Peru Catholic University dan Anthony Pescosolido dari Universitas New Hampshire, menemukan bahwa humor memiliki dampak positif pada beberapa aspek interaksi tim yang efektif, termasuk komunikasi yang efektif, pengembangan individu, produktivitas, dan manajemen emosi.

Mungkin akan terdengar aneh, jika menempatkan humor sebagai alat manajemen yang baik, namun kenyataannya hal tersebut bermanfaat bagi semua orang untuk tidak begitu serius sepanjang waktu.

Mereka berkomunikasi secara proaktif

Tim yang efektif menjalin komunikasi yang intens dan proaktif. Komunikasi yang proaktif ini dapat terwujud dalam 4 cara:

1. Anggota tim memberikan informasi sebelum diminta
2. Mereka memberikan dukungan dan bantuan sebelum diminta
3. Mereka mengambil inisiatif tim dengan memberikan bimbingan dan membuat saran kepada anggota tim lainnya
4. Mereka selalu memberikan kabar ter-update, menciptakan kesadaran situasional untuk anggota tim lainnya

Kepemimpinan yang kuat sebagai fondasinya

Jika semua anggota tim telah memiliki semua karakteristik seperti disebutkan di atas, sebuah tim tetap masih membutuhkan peran pemimpin yang kuat dan bijaksana. Peran pemimpin tidak hanya sekedar memberi contoh dan memotivasi anggota tim, tetapi juga memberikan umpan balik yang efektif dan untuk memelihara *soft skill* yang dibutuhkan (seperti yang dijabarkan di atas).

Peran pemimpin pun menjadi lebih penting karena dia adalah orang yang bertanggung jawab untuk mempekerjakan orang yang tepat, mendorong

komunikasi yang baik dan memastikan anggota tim berbagi cerita yang sama.

Dan pada akhirnya, sebuah tim yang solid akan bertahan dalam ujian waktu. Mereka akan tetap bersama-sama menghadapi kendala yang muncul. Mereka juga akan tahu bagaimana merayakan prestasi dan bagaimana menyesuaikan kembali usaha mereka setelah mengalami kegagalan.***

Teamwork adalah kemampuan sekelompok individu dalam bekerjasama untuk meraih Visi bersama, Suatu kemampuan untuk mengerahkan keberhasilan setiap individu menuju tujuan-tujuan organisasi , tim work yang efektif akan menghasilkan produktifitas, kualitas dan loyalitas.

Agar dapat membangun sebuah tim yang yang efektif diperlukan lebih dari sekedar mengumpulkan orang-orang yang tepat, sebab tujuan utama dari leadership sebenarnya adalah menciptakan lingkungan dimana setiap individu anggota mau bekerjasama kooperatif dan kolaboratif.

Untuk membangun sebuah tim yang efektif diperlukan komunikasi, (Komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi/pesan dari suatu pihak kepada pihak lain melalui media tertentu). Yang perlu diingat dimana komunikasi terdiri dari unsur-unsur : 1) komunikator atau pengirim bisa juga disebut sender. 2) adanya pesan yang mau dikomunikasikan. 3) adanya saluran atau chanel komunikasi. 4) adanya konteks yang melindungi komunikasi. 5) Adanya gangguan/noise. 6) adanya komunikan/receiver atau penerima dan 7) adanya umpan balik dan dampak.

Komunikasi yang efektif akan terjadi apabila terdapat aliran informasi dua arah antara komunikator dan komunikan dan informasi tersebut sama-sama direspon sesuai dengan harapan kedua pelaku komunikasi tersebut (komunikator dan komunikan)

Agar komunikasi kita efektif diperlukan beberapa teknik antara lain: 1)kita harus memahami tujuan berkomunikasi. 2)mengenali komunikan. 3)Berorientasi pada tema.4) menyampaikan tema dengan jelas.

5) menggunakan alat bantu yang sesuai. 6) menjadi pendengar yang baik. 7) Memusatkan perhatian. 8) Menghindari gangguan. 8) Membuat suasana menyenangkan dan 9) Memamnfaat bahasa tubuh yang benar.

Untuk membangun komunikasi yang efektif juga ada prinsip-prinsip yang harus diperhatikan, yaitu : clarity atau jelas, understandability/ mudah dipahami, flow memiliki alur yang runtut dan yang tak kalah pentingnya adalah cohesion atau sesuai dengan konteks.

Dalam komunikasi kita juga sering dihadapkan pada adanya gangguan-gangguan, baik itu dari sipengirim sendiri, seperti : wawasan yang terbatas, pesan yang tak menarik, istilah yang tak dimengerti, kesalahan dalam memilih media dan psikologis. Gangguan bisa juga dari pihak si penerima, antara lain kurang trampil mengartikan pesan, wawasan yang terbatas, terlalu sibuk sehingga fokus pada satu hal, dan bisa juga karena pesan yang diterima terlalu banyak.

Komunikasi itu sendiri bisa berbentuk verbal, seperti komunikasi lisan, komunikasi tulisan dan ada juga komunikasi non verbal yang bisa berupa gerakan tubuh, isyarat, pakaian dan lain sebagainya.

Dalam berkomunikasi kita harus bersikap dan berorientasi pada kebenaran (truth), tulus, kesungguhan, ketenangan, percaya diri, mau mendengar dengan baik serta ramah. dan yang perlu diingat juga dalam komunikasi ada hambatan yang bersifat interpersonal, seperti adanya perbedaan persepsi, perbedaan status, sikap dispensif dan ketidak mampuan mendengar, dan hambatan yang bersifat organisasi, dapat terjadi karena tingkat hirarki, otorisasi, manajemen dan spesialisasi kerja.

Untuk membangun komunikasi yang efektif perlu melakukan beberapa strategi antara lain: ketahui mitra bicara (audience), kemudian ketahui tujuan, perhatikan konteks, pelajari kulture dan pahami bahasa.

Untuk membangun tim yang efektif harus dilakukan langkah-langkah antara lain:

1).Setiap tim harus bekerja dengan suatu struktur yang memadai oleh sebab itu harus Membuat Struktur Tim.2) Mengumpulkan informasi, penilai dari anggota untuk mengetahui kelemahan dan kekuataannya.3) Membicarakan kebutuhan, tim harus membicarakan secara terbuka.4) Merencanakan sasaran dan menetapkan cara pencapaiannya. Dan 5) Mengembangkan keterampilan dengan memusatkan pengembangan keterampilan untuk menciptakan tim bekerja yang tangguh.

Selain melakukan langkah-langkah tersebut diperlukan juga keterampilan dalam Membangun Tim, yaitu kesadaran untuk mengembangkan kelompok, klasifikasi peran, pemecahan masalah, konsensus dalam pengambilan keputusan, mengatasi konflik dan lakukan evaluasi hasil.sehingga untuk membentuk tim yang solid perlu dilakukan,

5.6 Penginformasian tugas dan Peran kepada Anggota Tim

Selain melakukan langkah-langkah tersebut diperlukan juga keterampilan dalam Membangun Tim, yaitu kesadaran untuk mengembangkan kelompok, klasifikasi peran, pemecahan masalah, konsensus dalam pengambilan keputusan, mengatasi konflik dan lakukan evaluasi hasil.sehingga untuk membentuk tim yang solid perlu dilakukan,

1. Pengorbanan

Untuk mencapai hasil diperlukan pengorbanan, untuk memperoleh hasil yang kecil diperlukan pengorbanan yang kecil. Jika anda ingin hasil yang besar maka diperlukan pengorbanan yang besar.Pengorbanan waktu, tenaga, pikiran maupun materi mutlak diperlukan untuk mencapai tim yang solid, sesolid apakah tim anda sangat tergantung dari seberapa besar pengorbanan anda untuk tim anda.

2. Manajemen Waktu

Membangun tim yang solid tidak membutuhkan waktu yang sedikit , namun butuh proses terencana dan strategis yang matang bukan

mengalir bagai alir begitu saja, namun terdapat 3 fase dalam manajemen waktu

1. Fase seleksi awal
2. Fase pembimbingan
3. Fase sukses
4. Pengembangan diri

Hampir tidak ada seseorang di dunia ini yang ingin nasibnya begitu-begitu saja, karena hampir semua orang ingin maju dan berkembang, system jenjang karir dan training pengembangan diri yang jelas membuat anggota tim lebih termotivasi.

4. Tidak mementingkan diri sendiri

Egoisme merupakan sifat mendasar dari diri manusia, semua orang ingin dirinya yang paling untung, untuk membentuk tim yang solid sifat egois harus di hindarkan. Leader harus mengarahkan kerjasama tim yang harmonis, pendekatan-pendekatan yang persuasive wajib dilaksanakan oleh seorang leader dalam suatu tim. Keterbukaan komunikasi menjadi kunci suksesnya kerjasama.

5. Pemberdayaan

Kerja bukan lagi suatu kewajiban, akan tetapi lebih kearah kebutuhan, sikap ketua yang cuek terhadap anggotanya menimbulkan sikap anggota merasa tidak dibutuhkan oleh ketua, hal tersebut sangat tidak baik bagi pembentukan tim yang solid, begitu juga dengan pelimpahan tugas yang berlebihan menimbulkan sikap anggota yang merasa diperbudak oleh ketuanya. Pemberdayaan yang berkeadilan merupakan solusi tepat dalam hal ini.

6. Pengembangan system kerja

System kerja yang berkembang sesuai kebutuhan akan mempermudah tim dalam melaksanakan tugas sehari-hari. Ketidak jelasan system kerja

menyebabkan target tidak tercapai dampaknya adalah motivasi anggota akan menurun, waktu kerja yang di butuhkan lebih panjang, dalam hal ini leader bertugas menyelesaikan target harian yang sudah di tetapkan, serta mengevaluasi system kerja yang berjalan untuk pengembangan berikutnya.

7. Kompensasi yang berkeadilan dan berbasis kinerja

Kompensasi besik yang layak merupakan dasar keamanan tim, pemberian kompensasi tepat waktu sesuai dengan kontrak mutlak diperlukan Kompensasi berbasis kinerja sangat layak dan diaplikasikan dalam suatu tim untuk membutuhkan motivasi dan semangat kerja.

Tim menjadi solid dan langgeng bila terpenuhi beberapa syarat antara lain;1) terbangunnya semangat kerja seluruh anggota tim, 2) terbangunnya sikap saling mempercayai sesama tim. 3) terbangun ikatan hati diantara sesama anggota tim.4) seluruh anggota tim berkontribusi sesuai dengan kemampuan masing-masing.adanya profesionalisme, memiliki rasa rendah hati,saling memotivasi, adanya komitmen yang kuat dan sering melakukan diskusi.

Agar tim menjadi lebih efektif ada beberapa syarat harus diperhatikan:

1. Walau ada keragaman keanggotaan tim namun dengan suatu tujuan
2. Tujuan yang berorientasi pada tantangan
3. Keterlibatan aktif para anggota tim
4. Uraian peran dan koordinasi anggota tim yang jelas
5. Komunikasi yang baik
6. Kepemimpinan yang handal

Jika kita ingin melihat apakah tim yang kita bangun itu efektif dapat dilihat dari Ciri-ciri sebagai berikut :

1. Adanya Kesamaan visi dan misi kerja

2. Prioritas perhatian dan tindakan pada suatu yang terbaik buat organisasi
3. Anggota berkomitmen tinggi pada pekerjaan/tujuan
4. Anggota dapat hidup berdampingan dalam keragaman
5. Tim yang kuat sebagai magnet talenta

Tim yang sudah terbentuk tidak mustahil akan terjadi perpecahan hal ini bisa disebabkan oleh antara lain :

1. Memiliki visi dan cara pandang yang berbeda
2. Interest/keinginan yang berbeda, tidak siap melihat realita perbedaan
3. Tidak mudah atap tasi baik antar personal maupun dgn sistem yg baru
4. Keterbukaan belum muncul
5. Sifat pribadi yang buruk (egois, pelik, iri dll)
6. Terburu-buru tanpa perhitungan
7. Tidak adanya komunikasi yang baik
8. Mau menonjolkan diri
9. Tidak mau menerima kelebihan orang lain
10. Tidak percaya sesama rekan kerja

Kerja Tim dan Sukses Bersama

1. *Kepemimpinan yang kuat* , setiap tim kerja membutuhkan seorang leader yang kuat, peral leader memastikan bahwa gerak langkah semua anggota mengarah pada pencapaian tujuan.
2. *Tujuan bersama*, sebagai leader anda perlu membangun sebuah visi dan sasaran.
3. *Aturan Permainan*, secara bersama menetapkan rules oh the game yang jelas, mulai dengan menyusun kultur apa yang ingin di bangun, dan berlaku bagi semua tim.
4. *Rencana kerja*, tentukan pembagian tugas, wewenang serta akuntabilitas masing-masing dan sekaligus menyusun actionplan yang perlu dikerjakan oleh setiap anggota tim.
5. *Dukungan pengambilan resiko*, apakah anda bersedia mendukung resiko yang diambil oleh rekan lain selama alternatif yang ia ambil mengarah pada pencapaian hasil.

6. *100% keterlibatan & Inklusi*, apapun yang terjadi, anda perlu memiliki komitmen untuk melibatkan 100% dalam tim kerja anda.

Dari uraian diatas dapat ditarik suatu Kesimpulan bahwa tim kerja yang solid adalah :

1. Punya komitmen yang kuat
2. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab
3. Terdapat komunikasi yang baik
4. Tersedia sarana dan prasarana yang baik
5. Terdapat dukungan dari masing-masing organisasi dan stekeholder
6. Semua aktivitas terdokumentasi dengan baik.

5.7. Latihan Unjuk Kerja

No Soal	No KUK	Aspek Pengetahuan	Aspek Ketrampilan	Aspek Sikap
10	4.1	Setiap kegiatan memerlukan pertanggungjawaban, oleh karena setiap kegiatan memerlukan komposisi tim yang tepat . Sebutkan Kompetensi tim dalam pelaksanaan kegiatan	Identifikasikan melalui Simulasi pemilihan Ketua Tim yang Akuntabel,	Tentukan Sikap. Dalam menentukan tugas yang tepat kepada masing-masing Tim
11	4.2	Alur tanggung jawab pelaksanaan kegiatan , ditentukan oleh : (A) Instruksi Pimpinan : (B) siapa yang bertanggungjawab sesuai dg jabatannya	Buatlah alur tanggung jawab pelaksanaan kegiatan	
12	4.3	Konfirmasi kesediaan anggota dalam melaksanakan kegiatan , tergantung dari : (A) ketetapan dalam berkomunikasi; (B) memaksakan kehendak anggota Tim	Tentukan criteria anggota Tim yang bersedia dalam melakukan kegiatan	
13	4.4		Tentukan tahapan Konsultasi anggota Tim dengan Pimpinan	
14	4.5		Tunjukkan ketrampilan saudara dalam	

			menginformasikan peran dan tugas kepada anggota Tim , identifikasi peran apa saja dan tugas apa saja	
--	--	--	---	--

BAB VI

MEMBUAT DRAF SURAT KEPUTUSAN PELAKSANAAN KEGIATAN

6.1. Menentukan Format Surat Keputusan

Surat keputusan adalah surat yang dikeluarkan oleh instansi atau organisasi yang diwakili oleh pimpinan yang tertinggi yang berisi pernyataan memutuskan sesuatu hal yang berhubungan dengan tertib organisasi yang bersangkutan.

Hal-hal yang perlu diatur dengan surat keputusan karena biasanya bersifat penting dan sangat menentukan kebijakan atau kegiatan perusahaan tersebut. Surat keputusan hanya boleh dikeluarkan dan dibuat oleh pejabat yang berhak membuat dan mengeluarkannya.

Suatu perubahan terhadap isi yang telah ditetapkan dalam surat keputusan hanya dapat dirubah dengan surat keputusan yang lain, tidak dapat dirubah dengan surat biasa.

Surat keputusan banyak dikeluarkan oleh dinas pemerintahan, tetapi swasta juga ada yang mengeluarkan, hanya saja tidak sebanyak dan sesering surat keputusan dinas pemerintahan.

Susunan dan Isi Surat Keputusan

Surat keputusan berisi pernyataan yang mengikat semua pihak yang terlibat dan kedudukan surat keputusan terletak di tingkat teratas. Bila kita bandingkan dengan surat yang lainnya, surat keputusan pun harus ditandatangani oleh pejabat tertentu atau pimpinan tertinggi organisasi.

Surat keputusan dibuat atau dikeluarkan untuk kepentingan sebagai berikut:

1. Untuk menetapkan atau mengubah status atau kedudukan seseorang anggota atau pegawai maupun barang atau material.
2. Untuk mensahkan berlaku atau tidaknya suatu tulisan dinas.

3. Untuk membentuk, mengubah status atau membubarkan suatu kesatuan organisasi atau instansi perusahaan.
4. Untuk menyerahkan wewenang tertentu kepada seorang pejabat (pendelegasian wewenang).
5. Untuk mensahkan berlakunya suatu petunjuk pedoman, undang-undang dan lain-lain.

Surat keputusan juga dapat memuat hal-hal berikut ini.

Masalah Kepegawaian, meliputi:

1. Pengangkatan
2. Promosi
3. Instansi
4. Cuti
5. Hukum administrasi
6. Pensiunan

Masalah Peraturan, antara lain:

1. Tata tertib
2. Pedoman surat menyurat
3. Anggaran dasar atau anggaran rumah tangga.

Masalah Pelaksanaan, antara lain:

1. Pelaksanaan ujian
2. Pelaksanaan kelulusan
3. Hukuman untuk siswa

Masalah pelimpahan wewenang, seperti keputusan kepada seorang pejabat untuk memangku jabatan yang baru.

Secara terperinci susunan surat keputusan dapat dilihat sebagai berikut:

1. **Kepala surat keputusan**

2. **Nomor surat keputusan**
3. **Hal atau tentang**
4. **Nama jabatan pejabat yang berwenang mengeluarkan surat keputusan**
5. **Konsideran**
6. **Diktum**
7. **Kaki surat keputusan**
8. **Distribusi surat keputusan**

Berikut ini penjelasan secara rinci susunan surat keputusan diatas.

Kepala Surat Keputusan, terdiri dari

1. Lambang Universitas, Instansi, Jawatan atau Perusahaan.
2. Kata keputusan berada di tengah-tengah dan dibawahnya dituliskan nama jabatan pejabat yang berwenang mengeluarkan surat keputusan. Semuanya diketik dengan huruf kapital. Atau setelah kata keputusan langsung pada nomor keputusan.
3. **Nomor** dapat disingkat menjadi No.
4. **Hal atau Tentang**, bagian ini berisi intisari keputusan secara ringkas dan jelas ditik dengan huruf capital.
5. **Nama jabatan**, pejabat yang berwenang diketik dengan huruf kapital.
6. **Konsideran**, Konsideran berasal dari kata Considerare (bahasa latin) yaitu merupakan alasan-alasan dan pertimbangan-pertimbangan yang menjadi dasar atau dikeluarkannya surat keputusan. Biasanya terdiri dari kalimat-kalimat sebagai berikut:
 1. **Membaca**, yang diikuti oleh uraian tentang isi surat yang telah diterima pejabat pembuat keputusan tersebut.
 2. **Menimbang**, yang diikuti oleh pertimbangan, tujuan atau alasan mengapa surat keputusan perlu dikeluarkan.
 3. **Mengingat**, yang diikuti oleh peraturan-peraturan, oleh undang-undang atau keputusan-keputusan dari pejabat yang lebih tinggi atau berwenang, sehingga maksudnya surat

keputusan tersebut dapat dipertanggungjawabkan dan mempunyai landasan hukum yang kuat.

4. **Memperhatikan atau mendengarkan**, bila diperlukan dapat ditambah dengan kalimat-kalimat ini yang diikuti oleh uraian tentang ketentuan-ketentuan atau tulisan-tulisan dinas atau pendapat pejabat lain yang perlu mendapat perhatian dan didengarkan dalam pembuatan keputusan tersebut.

Diktum, berisi rumusan tentang keputusan yang diambil oleh pejabat yang berwenang berdasarkan konsideran. DIKTUM diambil dengan kata MEMUTUSKAN (ditulis dalam huruf kapital), disusul sebelah kirinya oleh kata *Menetapkan*: selanjutnya disebutkan apa yang diputuskan itu dengan kalimat-kalimat yang diawali oleh kata-kata pertama; kedua; ... ketiga; keempat, dan seterusnya.

Kaki surat keputusan, yang berfungsi sebagai salam penutup yang terdiri dari;

1. Tempat dikeluarkannya surat keputusan yang didahului dengan kata misalnya **Ditetapkan di Medan**;
2. Tanggal, bulan dan tahun yang didahului dengan kata-kata pada tanggal misalnya, pada tanggal 5 April 2015;
3. Tanda tangan pejabat yang berwenang.
4. Nama jelas pejabat yang berwenang;
5. Nomor Induk Pegawai (NIP);
6. Cap dinas atau instansi yang bersangkutan.

Distribusi, adalah tembusan yang memuat daftar pihak-pihak yang menerima salinan tersebut, karena ada kaitan dengan isi surat keputusan tersebut.

Catatan:

1. Dalam surat keputusan ada yang dibuat salinan dan kutipan. *Salinan* adalah yang dikirimkan kepada pihak-pihak yang terkait dengan isi surat keputusan tersebut, maka pada waktu ditulis dibuat beberapa rangkap. Rangkap yang kedua dan ketiga inilah yang dikirimkan. Sedangkan *Kutipan* dikirimkan kepada pegawai atau orang yang terkena atau mendapat keputusan tersebut. Dalam kutipan tidak memuat konsideran secara keseluruhan atau lengkap cukup dengan Membaca : dan seterusnya, Menimbang dan seterusnya. Mengingat : dan seterusnya Memperhatikan : dan seterusnya kecuali kalau memang penting sekali dan perlu diketahui oleh pegawai atau orang yang bersangkutan, surat keputusan yang asli pada pejabat yang bersangkutan.
2. Setiap kalimat dalam konsideran dan diktum diakhiri dengan titik koma (;), misalnya: Meningat : Undang-undang No. 2;
3. Subjek dalam surat keputusan adalah orang ketiga, maka tidak memakai kata ganti, *kami, saya, dia,* atau *kita* karena subjek dalam surat keputusan adalah pejabat yang berwenang membuat dan mengeluarkan surat keputusan tersebut maka yang dicantumkan nama jabatan pejabat tersebut

Bagian I memuat:

1. alasan pembuatan atau pemberian Surat Keputusan
2. adanya pertimbangan-pertimbangan
3. peraturan-peraturan yang menjadi dasar untuk memberikan putusan (adanya dasar hukum putusan tersebut) istilah-istilah yang digunakan di dalam KONSIDERAN Surat Keputusan, yaitu sebagai berikut:
 - **MEMBACA**, dibelakang ini disebutkan surat yang telah diterima pejabat yang membuat surat keputusan tersebut.
 - **MENIMBANG**, dibelakang kata ini disebutkan apa yang menjadi pertimbangan untuk memberikan keputusan.

- **MENDENGAR/MEMPERHATIKAN**, kata ini dipakai jika ada pejabat lain atau bada yang harus didengar pendapatnya untuk membuat keputusan.
- **MENGINGAT**, kata ini disusul dengan menyebutkan peraturan-peraturan dan surat-surat yang dipakai untuk dasar membuat surat keputusan. Peraturan-peraturan dan surat-surat dapt dibedakan menjadi dua bagian, yaitu peraturan-peraturan dan surat-surat yang mengatur persoalannya dan peraturan-peraturan yang menetapkan hak ke kuasaan untu membuat surat keputusan.

Bagian II memuat:

Bagian ini dinamakan **DIKTUM** (Latin = menyatakan) yang memuat keputusan atau keputusan-keputusan yang diambil oleh pejabat yang membuat Surat Keputusan itu. Bila keputusan ini menyangkut atau membawa konsekuensi keuangan, keputusan itu diakhiri dengan kata-kata, seperti ketentuan, bahwa apabila penetapan ini ternyata tidak benar, hal itu akan ditinjau kembali dan ditetapkan lagi.

Bagian III memuat:

Kepada siapa salinan Surat Keputusan harus dikirim, dietntukan dalam peraturan-peraturan mengenai persoalan-persoalan serta peraturan-peraturan yang menyangkut hal-hal yang berlaku pada instansi masing-masing.

6.2. Pembuatan Draf Surat Keputusan

Teknik Membuat Surat Keputusan (SK)

Di dalam sebuah organiasi atau lembaga, pembuatan surat keputusan (SK) menjadi bagian yang sangat penting untuk melegalkan setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan organisasi atau lembaga tersebut. Tidak terkecuali pada kita yang bergelut di dunia pendidikan, entah itu levelnya sekolah, dinas pendidikan kab/kota dan provinsi maupun tingkat kementrian (pusat).

Membuat surat keputusan tidak sesederhana membuat surat dinas biasa. Dibutuhkan teknik tertentu dan paham berbagai macam aturan maupun regulasi yang melandasi pengambilan kebijakan dalam pengambilan keputusan tersebut.

Secara sederhana pengertian surat keputusan adalah surat yang berisi suatu keputusan yang dibuat oleh pimpinan suatu organisasi atau lembaga pemerintahan berkaitan dengan kebijakan organisasi atau lembaga tersebut. Sebuah surat keputusan berisi tiga hal pokok, yaitu *konsiderans*, *desideratum* dan *diktum*.

Konsiderans

Konsiderans adalah bagian surat keputusan yang berisi hal-hal terutama landasan hukum yang menjadi pertimbangan pembuatan surat keputusan, yang terdiri sub topik : menimbang, mengingat, membaca, mendengar dan memperhatikan

Keberadaan konsiderans bagi sebuah surat keputusan bersifat wajib karena dalam konsiderans itulah tertera landasan hukum (statuta) setiap surat keputusan. Isi konsiderans minimal dua, maksimal lima. Dari kelima sub topik tersebut diatas, *yang paling penting dan harus dipakai dalam setiap keputusan adalah sub topik menimbang dan mengingat*.

Mengingat

wajib dipakai karena di dalam bagian inilah dituliskan nomor surat pengangkatan pemimpin tertinggi organisasi sehingga memungkinkan baginya mengeluarkan surat keputusan. Surat keputusan pengangkatan pemimpin tertinggi itulah yang menjadi salah satu statuta bagi surat keputusan yang akan dikeluarkan itu disamping statuta yang lain, misalnya surat keputusan dan undang-undang yang berkaitan secara langsung dengan topik atau permasalahan yang akan diputuskan. Semua statuta surat keputusan ditetmpatkan dalam subtopik konsiderans mengingat.

Membaca

dicantumkan ketentuan dan peraturan yang tidak berkaitan secara langsung dengan masalah pokok yang menjadi keputusan, namun ketentuan dan peraturan ini diperlukan untuk memperkuat konsiderans sehingga pertimbangan sebelum memutuskan sesuatu menjadi lebih lengkap.

Mendengar

biasanya dicantumkan usul dan saran yan pernah disampaikan oleh pihak tertentu kepada pemimpin tertinggi/pengambil keputusan.

Memperhatikan biasanya berisi keputusan rapat yang pernah atau yang sengaja diadakan berkaitan dengan permasalahan yang akan dibuat surat keputusan.

Contoh konsideran sebuah SK Pembagian Tugas Guru dalam KBM di sekolah :

- Menimbang : bahwa untuk memperlancar Proses Pembelajaran dan penyelesaian administrasi pada SMP Negeri 3 Pringgabaya semester genap Tahun Pelajaran 2014/2015 perlu ditetapkan pembagian tugas Guru
- Mengingat : 1. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003
2. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 1999
3. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2005
4. Keputusan Gubernur Nusa Tenggara Barat Nomor 40 Tahun 2001
5. Keputusan Kepala Dinas Dikpora Nusa Tenggara Barat No. 1888/095.C/Dikpora/2002
6. Keputusan Kepala Dinas Dikpora Nusa Tenggara Barat No. 423.7/212.B/Dikpora/2004
7. Keputusan Kepala Dinas P dan K Kabupaten Lombok Timur No. 420/0654/PK.II/2008 tanggal 4 Juni 2008
8. Keputusan Kepala Dinas P dan K Kabupaten Lombok Timur No. 423/03962/PK.II/2008
9. Peraturan Bupati Lombok Timur Nomor : 4 tahun 2008
10. Peraturan Bupati Lombok Timur Nomor : 15 Tahun 2009

Memperhatikan : Hasil rapat Guru Tanggal 5 Januari 2015

Diktum

Diktum adalah bagian surat keputusan yang berisi butir-butir ketetapan. Diktum merupakan isi inti sebuah surat keputusan. Apasaja yang akan ditetapkan oleh pengambil keputusan, semuanya dihimpun dalam diktum.

Rangkaian diktum diawali oleh subtopik *memutuskan* yang ditempatkan ditengah kertas (*centering*). Subtopik *memutuskan* harus selalu diikuti oleh kata *menetapkan* yang merupakan penanda untuk memasuki isi diktum. Kata “penanda” *menetapkan* tidak ditempatkan ditengah, tetapi dimargin kiri. Setelah itu, barulah dituliskan isi diktum. Bila isi diktum akan dirinci, butir-butirnya diberi kode urutan

Perlu diketahui bahwa salah satu guna surat keputusan adalah untuk mencabut masa berlaku surat keputusan terdahulu. Oleh karena itu perlu diketahui bahwa isi sebuah surat keputusan hanya dapat dibatalkan atau dicabut dengan menerbitkan surat keputusan yang baru. Hal itu berarti peluang untuk membatalkan isi sebuah surat keputusan harus terdapat dalam setiap surat keputusan. Dengan demikian, isi setiap surat keputusan tidak akan berlaku abadi.

Ketentuan yang mengatur hal yang sangat penting itu disebut *arbitrase* yang berarti ‘perwasitan’ atau ‘penyelesaian’. Karena dahulu isi surat statuta umumnya dibuat dalam pasal-pasal, maka pasal yang berisi ketentuan ‘*arbitrase*’ itu disebut *pasal arbitrase* . Pasal atau butir surat keputusan yang berfungsi sebagai pengaman itu ditempatkan dalam diktum.

Perhatikan contoh diktum dari surat keputusan berikut ini :

Memutuskan :

Menetapkan :

Pertama : Menugaskan guru dalam

- Melaksanakan Kegiatan Proses Pembelajaran dan Bimbingan/Konseling seperti pada Lampiran I Keputusan ini
- Kedua : Memberikan tugas guru dalam proses Bimbingan dan Konseling seperti pada Lampiran II Keputusan ini.
- Ketiga : Segala biaya yang timbul akibat keputusan ini, dibebankan pada anggaran sekolah
- Keempat : Apabila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya
- Kelima : Keputusan ini berlaku sejak Tanggal 5 Januari 2018 s.d 20 Juni 2018
- keputusan in disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Pada contoh tersebut yang berfungsi sebagai '*arbitrase*' adalah point keempat dan kelima.

Desideratum

Desideratum adalah bagian yang berisi tujuan (untuk apa) surat keputusan itu dibuat. Setiap surat keputusan pasti mengandung tujuan. Tujuan itu dapat satu atau lebih.

Berbeda dengan keberadaan konsiderans yang selalu harus dinyatakan secara eksplisit melalui subtopik yang telah disebutkan sebelum ini, keberadaan desideratum dapat saja secara implisit. Artinya, desideratum dapat berada secara tersirat didalam konsiderans atau didalam diktum, atau didalam konsiderans dan diktum.

Keberadaan desideratum dikatakan tersirat atau implisit karena tidak ada notasi tujuan untuk menandai atau mengawali bunyi desideratum. Namun, tanpa notasi tujuan pun desideratum dengan mudah dapat diketahui.

- Contoh desideratum dalam konsiderans pada contoh di atas (cetak tebal miring) :“bahwa untuk memperlancar Proses Pembelajaran dan penyelesaian administrasi pada Sekolah negeri.... semester genap Tahun Pelajaran 2016/2017 **perlu ditetapkan pembagian tugas Guru.** “ (Penerbitan Surat Keputusan bertujuan untuk menetapkan pembagian tugas guru.)
- Sedangkan contoh desideratum dalam diktum pada contoh di atas (cetak tebal miring) adalah :“keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan **untuk diketahui dandilaksanakan sebagaimana mestinya.**” (Penerbitan surat keputusan bertujuan meminta pihak tertentu agar mengetahui dan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.)

6.3. Pengkonsultasian Surat Draf Pada Pimpinan

Surat Keputusan adalah dokumen yang penting dalam menentukan sebuah kebijakan itu akan dipatuhi. Dengan Surat Keputusan itu, maka setiap subyek hukum akan memperoleh kepastian hukum, apakah akan berdampak dalam organisasi atau berdampak pada pegawai . peristiwa

hukum inilah yang diebut dengan kebijakan pimpinan atau kebijakan dari sebuah kewenangan yang orisinil.

Dalam penyusunan draf Surat keputusan, tentunya staf mempunyai andil dalam membuat materi muatan yang diperuntukkan pada Surat keputusan tersebut. Dan tentunya staf dengan kemampuannya melakukan tugas sesuai dengan perintah atau instruksi pimpinan. Pada setiap kata- demi kata yang tertuang apda isi Surat Keputusan , maka Staf tidak berhak untuk menentukan, atau menagrang isi surat tersebut.

Yang perlu diperhatikan dalam mebuat dokumen pentung ini , maka :

- Staf harus tetili pada saat menerima perintah adri pimpinan
- Mencatat setiap point yang dikehendaki oleh pimpinan
- Melakukan apa yang sudah diperintahkan dan didengar oleh staf
- Mengkonsultaskan setiap Bab atau muatan materi yang menjadi dasar pembuatan Surat Keputusan
- Mengetik ulang, setiap kesalahan yang telah dilakukan
- Merevisi , dan mengkonsultasikan lagi kepada pimpinan
- Dampai akahirnya pimpinan , memeraf konsep tersebut, sebagai bukti bahwa pimpinan telah mengoreksi dan telah memaba serta telah menyetujui, sesuatu yang telag tertuang dalam isi Surat Keputusan tersebut.
-

6.4 Pembuatan Draft Surat Keputusan

Teknik Membuat Surat Keputusan (SK)

Di dalam sebuah organiasi atau lembaga, pembuatan surat keputusan (SK) menjadi bagian yang sangat penting untuk melegalkan setiap keputusan yang diambil oleh pimpinan organisasi atau lembaga tersebut. Tidak terkecuali pada kita yang bergelut di dunia pendidikan, entah itu levelnya sekolah, dinas pendidikan kab/kota dan provinsi maupun tingkat kementrian (pusat).

Membuat surat keputusan tidak sesederhana membuat surat dinas biasa. Dibutuhkan teknik tertentu dan paham berbagai macam aturan maupun

regulasi yang melandasi pengambilan kebijakan dalam pengambilan keputusan tersebut.

Secara sederhana pengertian surat keputusan adalah surat yang berisi suatu keputusan yang dibuat oleh pimpinan suatu organisasi atau lembaga pemerintahan berkaitan dengan kebijakan organisasi atau lembaga tersebut. Sebuah surat keputusan berisi tiga hal pokok, yaitu *konsiderans*, *desideratum* dan *diktum*.

Konsiderans

Konsiderans adalah bagian surat keputusan yang berisi hal-hal terutama landasan hukum yang menjadi pertimbangan pembuatan surat keputusan, yang terdiri sub topik : menimbang, mengingat, membaca, mendengar dan memperhatikan

Keberadaan konsiderans bagi sebuah surat keputusan bersifat wajib karena dalam konsiderans itulah tertera landasan hukum (statuta) setiap surat keputusan. Isi konsiderans minimal dua, maksimal lima. Dari kelima sub topik tersebut diatas, *yang paling penting dan harus dipakai dalam setiap keputusan adalah sub topik menimbang dan mengingat.*

Mengingat

wajib dipakai karena di dalam bagian inilah dituliskan nomor surat pengangkatan pemimpin tertinggi organisasi sehingga memungkinkan baginya mengeluarkan surat keputusan. Surat keputusan pengangkatan pemimpin tertinggi itulah yang menjadi salah satu statuta bagi surat keputusan yang akan dikeluarkan itu disamping statuta yang lain, misalnya surat keputusan dan undang-undang yang berkaitan secara langsung dengan topik atau permasalahan yang akan diputuskan. Semua statuta surat keputusan ditempatkan dalam subtopik konsiderans mengingat.

Membaca

dicantumkan ketentuan dan peraturan yang tidak berkaitan secara langsung dengan masalah pokok yang menjadi keputusan, namun ketentuan dan peraturan ini diperlukan untuk memperkuat konsiderans sehingga pertimbangan sebelum memutuskan sesuatu menjadi lebih lengkap.

Mendengar

biasanya dicantumkan usul dan saran yan pernah disampaikan oleh pihak tertentu kepada pemimpin tertinggi/pengambil keputusan.

Memperhatikan biasanya berisi keputusan rapat yang pernah atau yang sengaja diadakan berkaitan dengan permasalahan yang akan dibuat surat keputusan.

Contoh konsideran sebuah SK Pembagian Tugas Guru dalam KBM di sekolah :

- Menimbang : bahwa untuk memperlancar Proses Pembelajaran dan penyelesaian administrasi pada SMP Negeri 3 Pringgabaya semester genap Tahun Pelajaran 2014/2015 perlu ditetapkan pembagian tugas Guru
- Mengingat : 11. Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2003
12. Peraturan Pemerintah Nomor 20 Tahun 1999
13. Peraturan Pemerintah Nomor 25 Tahun 2005
14. Keputusan Gubernur Nusa Tenggara Barat Nomor 40 Tahun 2001
15. Keputusan Kepala Dinas Dikpora Nusa Tenggara Barat No. 1888/095.C/Dikpora/2002
16. Keputusan Kepala Dinas Dikpora Nusa Tenggara Barat No. 423.7/212.B/Dikpora/2004
17. Keputusan Kepala Dinas P dan K Kabupaten Lombok Timur No. 420/0654/PK.II/2008 tanggal 4 Juni 2008
18. Keputusan Kepala Dinas P dan K Kabupaten Lombok Timur No. 423/03962/PK.II/2008
19. Peraturan Bupati Lombok Timur Nomor : 4 tahun 2008
20. Peraturan Bupati Lombok Timur Nomor :

15 Tahun 2009

Memperhatikan : Hasil rapat Guru Tanggal 5 Januari 2015

Diktum

Diktum adalah bagian surat keputusan yang berisi butir-butir ketetapan. Diktum merupakan isi inti sebuah surat keputusan. Apasaja yang akan ditetapkan oleh pengambil keputusan, semuanya dihimpun dalam diktum.

Rangkaian diktum diawali oleh subtopik *memutuskan* yang ditempatkan ditengah kertas (*centering*). Subtopik *memutuskan* harus selalu diikuti oleh kata *menetapkan* yang merupakan penanda untuk memasuki isi diktum. Kata “penanda” *menetapkan* tidak ditempatkan ditengah, tetapi dimargin kiri. Setelah itu, barulah dituliskan isi diktum. Bila isi diktum akan dirinci, butir-butirnya diberi kode urutan

Perlu diketahui bahwa salah satu guna surat keputusan adalah untuk mencabut masa berlaku surat keputusan terdahulu. Oleh karena itu perlu diketahui bahwa isi sebuah surat keputusan hanya dapat dibatalkan atau dicabut dengan menerbitkan surat keputusan yang baru. Hal itu berarti peluang untuk membatalkan isi sebuah surat keputusan harus terdapat dalam setiap surat keputusan. Dengan demikian, isi setiap surat keputusan tidak akan berlaku abadi.

Ketentuan yang mengatur hal yang sangat penting itu disebut *arbitrase* yang berarti ‘perwasitan’ atau ‘penyelesaian’. Karena dahulu isi surat statuta umumnya dibuat dalam pasal-pasal, maka pasal yang berisi ketentuan ‘*arbitrase*’ itu disebut *pasal arbitrase* . Pasal atau butir surat keputusan yang berfungsi sebagai pengaman itu ditempatkan dalam diktum.

Perhatikan contoh diktum dari surat keputusan berikut ini :

Memutuskan :

- Menetapkan :
- Pertama : Menugaskan guru dalam Melaksanakan Kegiatan Proses Pembelajaran dan Bimbingan/Konseling seperti pada Lampiran I Keputusan ini
- Kedua : Memberikan tugas guru dalam proses Bimbingan dan Konseling seperti pada Lampiran II Keputusan ini.
- Ketiga : Segala biaya yang timbul akibat keputusan ini, dibebankan pada anggaran sekolah
- Keempat : Apabila terdapat kekeliruan dalam keputusan ini, akan diadakan perbaikan sebagaimana mestinya
- Kelima : Keputusan ini berlaku sejak Tanggal 5 Januari 2018 s.d 20 Juni 2018
keputusan in disampaikan kepada yang bersangkutan untuk diketahui dan dilaksanakan sebagaimana mestinya.

Pada contoh tersebut yang berfungsi sebagai '*arbitrase*' adalah point keempat dan kelima.

Desideratum

Desideratum adalah bagian yang berisi tujuan (untuk apa) surat keputusan itu dibuat. Setiap surat keputusan pasti mengandung tujuan. Tujuan itu dapat satu atau lebih.

Berbeda dengan keberadaan konsiderans yang selalu harus dinyatakan secara eksplisit melalui subtopik yang telah disebutkan sebelum ini, keberadaan desideratum dapat saja secara implisit. Artinya, desideratum dapat berada secara tersirat didalam konsiderans atau didalam diktum, atau didalam konsiderans dan diktum.

Keberadaan desideratum dikatakan tersirat atau implisit karena tidak ada notasi tujuan untuk menandai atau mengawali bunyi desideratum. Namun, tanpa notasi tujuan pun desideratum dengan mudah dapat diketahui.

- Contoh desideratum dalam konsiderans pada contoh di atas (cetak tebal miring) :“bahwa untuk memperlancar Proses Pembelajaran dan penyelesaian administrasi pada Sekolah negeri.... semester genap Tahun Pelajaran 2016/2017 **perlu ditetapkan pembagian tugas Guru.** “ (Penerbitan Surat Keputusan bertujuan untuk menetapkan pembagian tugas guru.)
- Sedangkan contoh desideratum dalam diktum pada contoh di atas (cetak tebal miring) adalah :“keputusan ini disampaikan kepada yang bersangkutan **untuk diketahui dandilaksanakan sebagaimana mestinya.**” (Penerbitan surat keputusan bertujuan meminta pihak tertentu agar mengetahui dan melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya.)

6.5 Latihan Unjuk Kerja

No Soal	No KUK	Aspek Pengetahuan	Aspek Ketrampilan	Aspek Sikap
15	5.1		Saudara, membuat format Surat Keputusan Tentukan terlebih dahulu, Surat Keputusan tentang apa ?	

16	5.2		Setelah Saudara membuat Format Surat Keputusan, dilanjutkan dengan membuat Draft Surat Keputusan	
17	5.3		Bagaimana saudara melakukan Teknik Perkonsultasian kepada pimpinan tentang Tahapan menyusun Surat Keputusan	
18	5.4		Buktikan, saudara bisa membuat Draf Surat Keputusan	

PENUTUP

Grand Design Otonomi Daerah dimaksudkan agar Pemerintah Daerah mampu melaksanakan otonominya secara optimal yaitu sebagai instrumen demokrasi dan instrumen untuk menciptakan kesejahteraan ditingkat lokal. Adapun cakupan area program/kegiatan adalah: penataan terhadap elemen-elemen dasar yang membentuk Pemerintahan daerah, yaitu:

- a. Penataan Urusan Pemerintahan (function)
- b. Penataan kelembagaan (institution)
- c. Penataan Personil (personel)
- d. Penataan Keuangan daerah (local finance)
- e. Penataan Perwakilan (representation)
- f. Penataan Pelayanan Publik (public services)
- g. Penataan Pengawasan (control/supervision) .

Grand Design Otonomi adalah serangkaian kegiatan/langkah-langkah yang terkait dengan pelaksanaan ketujuh elemen dasar yang membentuk pemerintahan daerah bertujuan untuk:

1. Menyusun rencana penataan urusan pemerintahan yang akan dilakukan oleh Pemerintahan Daerah;
2. Menyusun rencana penataan kelembagaan untuk mewisudahi urusan pemerintahan;
3. Menyusun rencana penataan kepegawaian daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan daerah;
4. Menyusun rencana penataan keuangan daerah untuk membiayai urusan pemerintahan yang akan dilaksanakan oleh Pemerintahan daerah;
5. Menyusun penataan hubungan kemitraan antara eksekutif dan legislatif daerah yang bertanggung jawab atas penyelenggaraan Pemerintahan Daerah
6. Menyusun rencana penataan pelayanan publik sebagai output atau hasil akhir yang dihasilkan oleh Pemerintah daerah;

7. Menyusun rencana penataan pembiasaan dan pengawasan yang dilaksanakan oleh Pemerintah Daerah.

Penataan dilakukan secara sistemik, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Menyusun target ideal yang hendak dicapai dalam penataan setiap elemen dasar tersebut dalam koridor peraturan perundang-undangan;
2. Memotret kondisi senyatanya dari setiap elemen dasar tersebut. Dalam identifikasi kondisi existing tersebut akan nampak masalah-masalah apa yang terjadi dari setiap elemen dasar tersebut yang menjadi hambatan untuk mencapai target yang ingin dicapai dalam penataannya
3. Mengidentifikasi gap yang ada antara target yang ingin dicapai dalam penataan elemen dasar tersebut dibandingkan dengan kondisi riil yang ada saat ini.

Sedikitnya terdapat 7 (tujuh) elemen dasar yang membangun entitas pemerintahan daerah, yaitu 1) urusan pemerintahan, 2) kelembagaan, 3) personil, 4) keuangan daerah, 5) perwakilan daerah, 6) pelayanan publik dan 7) pengawaan.

Ketujuh elemen-elemen dasar tersebut harus ditata sehingga dapat berjalan secara optimal. Penataan terhadap **7 entitas** pemerintahan daerah tersebut merupakan **Penataan Generik**, dan ada tiga penataan yang bersifat spesifik yaitu:

1. Penataan Daerah Otonomi Khusus
2. Penataan Daerah Pemekaran
3. Penataan Otonomi Daerah Perbatasan

Kebijakan Desentralisasi dilaksanakan dengan prinsip-prinsip sebagai berikut:

- 1) Pelimpahan kewenangan /transfers of Power (luas, besar dan banyak. *Extra Ordinary*) bidang politik, ekonomi, social, fiscal dan administrasi.
- 2) Diberikan ooleh Pemerintah Pusat kepada Pemerintah daerah.
- 3) Bertujuan untuk efisiensi pelayanan public, efektifitas pemerintahan, pengembangan demokrasi dan khusus bagi otsus adalah untuk merangkul daerah yang bergolak

Penataan dilakukan dengan dilandasi pemikiran bahwa:

1. Perlunya pemahaman tentang kondisi ideal yang diperlukan untuk setiap isu penataan.
2. Identifikasi kondisi riil dari setiap isu penataan
3. Rencana tindakan (Action Plan) dari setiap isu yang akan ditata
4. Penataan sifatnya holistic dan sistemik

Agustinus Hermino, SP,MPd,2014, *Kepemimpinan Pendidikan di Era Globalisasi*, Yogyakarta, Pustaka Pelajar

Berry Cushway,2005, *Manajemen Sumber Daya Manusia (Perencanaan, Analisis, Kinerja, Penghargaan)*,PT. Elex Media Komputindo kelompok Gramedia. Jakarta.

Edi Suharto, Ph.D, 2010, *Analisa Kebijakan Publik panduan praktis mengkaji masalah dan kebijakan public*, Bandung : Alfabeta

Riant Nugroho.2008.*Public Policy*, Jakarta, elex media Komputindo

Yun Iswanto, 2007, *Manajemen SDM*, Jakarta : BPK-Pusat Penerbit UT

Willian N Dunn, 1999,*Pengantar Analisis Kebijakan public*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press.

Undang-Undang no 12 tahun 2011 tentang Pembentukan Peraturan Perundang-Undangan

LAMPIRAN