



Modul

MEMBANGUN KOMUNIKASI DAN TIM EFEKTIF

Pelatihan Jabatan Fungsional
Analisis Data Ilmiah



Fungsi Layanan Pengembangan Kompetensi Kedinasan
Direktorat Pengembangan Kompetensi
Deputi Sumber Daya Manusia Ilmu Pengetahuan dan Teknologi
2023

Penanggung Jawab:

1. Edy Giri Racman Putra, Ph.D.
2. Nining Setyowati Dwi Andayani, S.E., M.M.
3. Dr. Yustiar Gunawan, M.Eng.
4. Alpha Fadila Juliana Rahman, S.Pd., M.Pd.

Tim Penyusun Modul:

1. Ruben Silitonga
2. Hilyatush Shofa

Diterbitkan oleh:

Direktorat Pengembangan Kompetensi - BRIN
Gedung B.J. Habibie
Jl. M.H. Thmarin Nomor 8
Jakarta Pusat, 10340

Diterbitkan pertama kali tahun 2023

KATA PENGANTAR

Pengembangan kompetensi Aparatur Sipil Negara (ASN) khususnya Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam mengembangkan karier jabatan fungsionalnya menjadi suatu tuntutan sehingga mampu menjalankan tugas dan fungsinya dengan sebaik – baiknya agar mampu memberikan kontribusi yang nyata terhadap bangsa dan Negara Kesatuan Republik Indonesia (NKRI).

Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN) sebagai Instansi pembina 11 (sebelas) jabatan fungsional yang meliputi peneliti, perekayasa, pengembangan teknologi nuklir, analis perkebunrayaan, analis pemanfaatan iptek, analis data ilmiah, kurator koleksi hayati, penata penerbitan ilmiah, teknisi perkebunrayaan, teknisi penelitian dan perekayasa, dan pranata nuklir. BRIN melalui kedeputian Sumber Daya Manusia Ilmu Pengetahuan dan Teknologi (SDMI) bertanggung jawab dalam penyelenggaraan pengembangan kompetensi 11 (sebelas) jabatan fungsional tersebut.

Kedeputian SDMI – BRIN melalui Direktorat Pengembangan Kompetensi sebagai penyelenggara pengembangan kompetensi jabatan fungsional bertanggung jawab dalam menyiapkan kebutuhan tersebut baik berupa pengelolaan pembelajaran, fasilitator, modul, bahan ajar dan sebagainya, yang merujuk kepada regulasi peraturan BRIN nomor 28 tahun 2022 tentang pedoman pelatihan pembentukan jabatan fungsional peneliti, peraturan BRIN nomor 29 tahun 2022 tentang pedoman pelatihan jabatan fungsional kurator koleksi hayati, peraturan BRIN nomor 30 tahun 2022 tentang pedoman pelatihan jabatan fungsional analis pemanfaatan iptek, peraturan BRIN nomor 31 tahun 2022 tentang pedoman pelatihan jabatan fungsional analis data ilmiah, peraturan BRIN nomor 32 tahun 2022 tentang pedoman pelatihan jabatan fungsional analis perkebunrayaan, peraturan BRIN nomor 33 tahun 2022 tentang pedoman pelatihan jabatan fungsional teknisi perkebunrayaan, dan peraturan BRIN nomor 34 tahun 2022 tentang pedoman pelatihan jabatan fungsional penata penerbitan ilmiah.

Kami mengucapkan syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa, atas berkat rahmat-Nya, modul pelatihan jabatan fungsional analis data ilmiah yang berjudul “MEMBANGUN KOMUNIKASI DAN TIM EFEKTIF” dapat diselesaikan tepat waktu. Modul ini digunakan dalam pelatihan jabatan fungsional yang dibina oleh BRIN yang diselenggarakan oleh Kedeputian SDMI - BRIN melalui Direktorat Pengembangan Kompetensi. Kami berharap modul ini dapat memberikan manfaat dan kontribusi dalam meningkatkan dan mengembangkan kompetensi jabatan fungsional yang dibina BRIN.

Jakarta, September 2023

Deputi Sumber Daya Manusia Ilmu Pengetahuan dan Teknologi

Badan Riset dan Inovasi Nasional

(Tanda tangan)

Edy Giri Rachman Putra, Ph.D.

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR GAMBAR	v
PENDAHULUAN	1
A. Deskripsi Singkat	1
B. Alokasi Waktu	1
C. Tujuan Pembelajaran	1
D. Materi Pokok	2
MATERI POKOK 1: STRATEGI KOMUNIKASI DALAM TIM EFEKTIF.....	3
A. Pengertian Komunikasi	3
B. Ciri-ciri Komunikasi Efektif	10
C. Pengertian Tim.....	14
D. Fase Terbentuknya Tim	16
E. Karakteristik Tim yang Efektif.....	19
F. Strategi Komunikasi dalam Tim Efektif	20
G. Manajemen Konflik dalam Tim Efektif	25
H. Rangkuman.....	28
I. Evaluasi	29
MATERI POKOK 2: SINERGI DAN KOLABORASI DALAM TIM EFEKTIF.....	30
A. Kolaborasi dan Sinergi dalam Tim Efektif	30
B. Strategi Membangun Kolaborasi dan Sinergi dalam Tim	36
C. Rangkuman.....	41
D. Evaluasi	42
DAFTAR PUSTAKA	43

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. Ilustrasi komunikasi.....	3
Gambar 2. Ilustrasi tim.....	15
Gambar 3. Tahap Pengembangan Tim	17
Gambar 4. Ilustrasi menjaga kontak saat berkomunikasi	22
Gambar 5. Ilustrasi konflik antarindividu	26
Gambar 6. Ilustrasi Kolaborasi menghasilkan yang terbaik	31
Gambar 7. Proses Pembentukan Tim Kolaborasi.....	32
Gambar 8. Ilustrasi sinergitas	34
Gambar 9. Peran pimpinan dalam membangun sinergi.....	37
Gambar 10. Proses Kolaborasi.....	39

PENDAHULUAN

A. Deskripsi Singkat

Mata pelatihan ini menjelaskan komunikasi dan tim efektif dan membekali peserta pelatihan tentang pemahaman dan kemampuan dalam membangun komunikasi, kolaborasi dan sinergi dalam suatu tim yang efektif dalam melakukan kegiatan sebagai Analis Data Ilmiah. Analis Data Ilmiah adalah analisis terhadap data secara ilmiah yang meliputi perencanaan terkait analisis data ilmiah, pengelolaan data ilmiah, dan penyampaian data ilmiah.

B. Alokasi Waktu

Pelatihan Jabatan Fungsional Analis Data Ilmiah dapat diselenggarakan dengan tiga metode. Alokasi waktu untuk pelatihan disesuaikan dengan metode pelatihan. Berikut adalah alokasi Jam Pembelajaran (JP) untuk mata pelatihan Membangun Komunikasi dan Tim Efektif. Lamanya 1 (satu) JP adalah 45 menit.

Metode	Tatap Muka	Sinkronus	Asinkronus	Total
Klasikal	5 JP	-	-	5 JP
Bauran	-	3 JP	3 JP	6 JP
Jarak Jauh	-	3 JP	3 JP	6 JP

C. Tujuan Pembelajaran

1. Hasil Belajar

Setelah mengikuti pembelajaran ini, peserta diharapkan mampu menerapkan strategi komunikasi yang tepat serta mampu membangun kolaborasi dan sinergi dalam suatu tim sehingga efektif dalam melaksanakan kegiatan Analis Data Ilmiah.

2. Indikator Hasil Belajar

Setelah selesai pembelajaran diharapkan peserta mampu:

- menentukan strategi komunikasi tim dalam kegiatan analisis data secara efektif, dan

- b. mengaplikasikan sinergi dan kolaborasi tim dalam kegiatan analisis data secara efektif.

D. Materi Pokok

Mata pelatihan ini terdiri dari dua Materi Pokok, yaitu:

1. Strategi Komunikasi dalam Tim Efektif
 - a. Pengertian Komunikasi
 - b. Ciri Komunikasi Efektif
 - c. Pengertian Tim
 - d. Fase Terbentuknya Tim
 - e. Karakteristik Tim yang Efektif
 - f. Strategi Komunikasi dalam Tim Efektif
 - g. Manajemen Konflik dalam Tim Efektif
2. Sinergi dan Kolaborasi dalam Tim Efektif
 - a. Kolaborasi dan Sinergi dalam Tim Efektif
 - b. Strategi Membangun Kolaborasi dan Sinergi dalam Tim Sinergi

MATERI POKOK 1:

STRATEGI KOMUNIKASI DALAM TIM EFEKTIF

Indikator Hasil Belajar:

Peserta mampu menerapkan strategi komunikasi dalam tim efektif dengan benar, yang meliputi:

1. menjelaskan pengertian komunikasi;
2. mengidentifikasi ciri komunikasi yang efektif;
3. menjelaskan pengertian tim;
4. menjelaskan fase terbentuknya tim;
5. mengidentifikasi karakteristik tim efektif;
6. membangun strategi komunikasi dalam tim efektif; dan
7. menerapkan strategi manajemen konflik yang terjadi dalam tim efektif.

A. Pengertian Komunikasi

1. Konsep Dasar Komunikasi

Tujuan suatu organisasi dapat dicapai oleh suatu tim yang bekerja secara efektif dan efisien. Tim dapat bekerja secara efektif dan efisien dengan membangun komunikasi efektif. Komunikasi, sebagaimana di ilustrasikan dalam Gambar 1, merupakan hal yang vital dalam kerja sama.



Sumber: <https://slidesgo.com/>, 2023

Gambar 1. Ilustrasi komunikasi

Menurut para ahli, komunikasi adalah proses penyampaian pesan yang mencakup di dalamnya informasi dan makna (Muhammadin et. al, 2021). Dalam definisi lain, komunikasi berarti pemberitahuan, pembicaraan, percakapan, pertukaran pikiran, atau hubungan (Hamali dan Budihastuti, 2019). Sedangkan menurut Wijaya (2017), komunikasi adalah proses penyampaian pesan dari satu sumber berita kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan dari penerima. Komunikasi sebagai suatu proses melibatkan beberapa unsur. Unsur-unsur komunikasi terdiri dari lima komponen dasar (Silviani, 2020), yaitu:

- a. Pengirim pesan adalah individu atau orang yang mengirim pesan;
- b. Pesan adalah informasi yang akan dikirimkan kepada si penerima;
- c. Saluran adalah jalan yang dilalui pesan dari si pengirim dengan si penerima;;
- d. Penerima pesan adalah yang menganalisis dan menginterpretasikan isi pesan yang diterimanya; dan
- e. Balikan/respon adalah respon terhadap pesan yang diterima yang dikirimkan kepada si pengirim pesan.

Menurut Porter dan Samovar (Sihabudin, 2022), unsur-unsur komunikasi ada delapan. Adapun delapan unsur komunikasi yang dimaksud sebagai berikut:

- a. Sumber (*source*), yaitu orang yang memiliki kebutuhan untuk berkomunikasi, meliputi kebutuhan untuk diakui sebagai individu, kebutuhan berbagi informasi, atau kebutuhan untuk mempengaruhi sikap dan perilaku seseorang atau kelompok;
- b. Penyandian (*encoding*), yaitu kegiatan internal seseorang untuk memilih dan merangsang perilaku verbal dan nonverbalnya yang sesuai dengan aturan-aturan bahasa dan sintaksis guna menciptakan suatu pesan.
- c. Pesan (*message*), adalah hasil kegiatan penyandian. Bentuknya dapat berupa pesan verbal atau pesan nonverbal;
- d. Saluran (*channel*), yaitu penghubung antara sumber dan penerima;
- e. Penerima (*receiver*), adalah orang yang menerima pesan sebagai akibatnya menjadi terhubung dengan sumber pesan;
- f. Penyandian balik (*decoding*), yaitu proses internal penerima dan pemberian makna kepada perilaku sumber yang mewakili perasaan dan pikiran sumber;

- g. Respon penerima (*receiver response*), yaitu hal yang menyangkut apa yang penerima lakukan setelah dia menerima pesan; dan
- h. Umpan balik (*feedback*), yaitu informasi yang tersedia bagi sumber yang memungkinkan menilai keefektifan komunikasi yang dilakukan.

Penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima pesan dapat dilakukan melalui banyak cara atau metode. Cara atau metode yang dipilih dapat disesuaikan dengan tingkat pengetahuan, pendidikan, sosial budaya, dan latar belakang penerima pesan. Pengirim pesan harus memilih metode penyampaian dengan tepat agar tepat sasaran. Terdapat tiga metode komunikasi (Silviani, 2020), yaitu:

- a. Komunikasi sebagai tindakan satu arah

Metode komunikasi satu arah kurang tepat bila diterapkan pada komunikasi satu arah, namun tidak terlalu keliru bila diterapkan pada komunikasi publik yang tidak melibatkan tanya jawab dan komunikasi massa, baik cetak maupun elektronik. Komunikasi ini dianggap sebagai suatu tindakan yang disengaja untuk menyampaikan pesan demi memenuhi kebutuhan pengirim pesan, seperti menjelaskan sesuatu kepada orang lain atau membujuknya untuk melakukan sesuatu.

- b. Komunikasi sebagai interaksi

Metode komunikasi ini ditandai dengan adanya umpan balik. Umpan balik disampaikan oleh penerima pesan kepada pengirim pesan sebagai petunjuk mengenai efektivitas pesan yang disampaikan sebelumnya, apakah dimengerti atau dapat diterima. Berdasarkan umpan balik ini, pengirim pesan dapat mengubah pesan selanjutnya agar sesuai dengan tujuannya.

- c. Komunikasi sebagai transaksi

Metode komunikasi ini bersifat personal karena makna atau pemahaman yang diperoleh pada dasarnya bersifat pribadi. Metode komunikasi ini sesuai untuk komunikasi tatap muka karena memungkinkan penyampaian dan penerimaan pesan atau respons verbal dan nonverbal.

2. Tujuan dan Fungsi Komunikasi

Komunikasi dilakukan untuk menyampaikan suatu pesan. Pesan yang disampaikan ini memiliki maksud atau tujuan untuk penerima pesan. Adapun

tujuan komunikasi menurut Silviani (2020), yaitu:

a. Perubahan sikap

Memberikan berbagai informasi kepada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat akan berubah sikapnya.

b. Perubahan pendapat

Memberikan berbagai informasi kepada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat mau berubah pendapat dan persepsinya terhadap tujuan informasi yang disampaikan.

c. Perubahan perilaku

Memberikan berbagai informasi pada masyarakat dengan tujuan agar masyarakat akan berubah perilakunya.

d. Perubahan sosial.

Memberikan berbagai informasi pada masyarakat, yang pada akhirnya bertujuan agar masyarakat mau mendukung dan ikut serta terhadap tujuan informasi yang disampaikan.

Komunikasi dinyatakan berhasil bila timbul saling pengertian di mana kedua pihak, pengirim pesan dan penerima pesan, dapat memahami isi pesan. Pemahaman akan pesan yang diterima ini akan mendorong pengambilan tindakan dari penerima pesan sehingga terjadi perubahan. Perubahan ini menunjukkan bahwa tujuan komunikasi tercapai.

Perubahan merupakan dinamika dalam hubungan masyarakat, sehingga tanpa komunikasi hubungan kemanusiaan tidak dapat terjadi. Komunikasi menjadi sangat penting dan diperlukan dalam kehidupan sehari-hari baik antara individu dengan individu lain, individu dengan kelompok, maupun kelompok dengan kelompok. Banyak pendapat yang dikemukakan terkait fungsi komunikasi. Fungsi komunikasi menurut Basit (2018), yaitu:

b. Menginformasikan (*to inform*), yaitu memberikan informasi kepada masyarakat mengenai peristiwa yang terjadi, ide atau pikiran dan tingkah laku orang lain, serta segala sesuatu yang disampaikan orang lain;

c. Mendidik (*to educate*), yaitu sebagai sarana pendidikan dalam menyampaikan dan mendapatkan ide, informasi dan ilmu pengetahuan;

d. Menghibur (*to entertain*), yaitu memberi hiburan atau menghibur orang lain;

e. Mempengaruhi (*to influence*), yaitu mempengaruhi jalan pikiran dan berusaha

merubah sikap dan tingkah laku orang lain agar sesuai dengan apa yang diharapkan.

Pendapat lain tentang fungsi komunikasi dalam organisasi disampaikan oleh Robbins dan Judge (2007), fungsi komunikasi ada empat, yaitu:

- a. Komunikasi mengontrol perilaku anggota;
- b. Komunikasi menjaga motivasi dengan cara menjelaskan kepada anggota apa yang harus dilakukan, seberapa baik pekerjaannya, dan apa yang dapat dilakukan untuk memperbaiki kinerja apabila hasilnya kurang baik;
- c. Komunikasi menyediakan jalan keluar bagi ekspresi emosional dari perasaan-perasaan dan untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan sosial; dan
- d. Komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok untuk mengambil keputusan dengan cara menyampaikan data untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi pilihan-pilihan alternatif yang ada.

3. Prinsip Komunikasi

Prinsip merupakan pegangan atau landasan yang harus terus menerus ditanamkan, diterapkan dan sebagai refleksi diri. Prinsip komunikasi diterapkan dengan tujuan agar terciptanya rasa saling menghargai dan menghormati antar sesama manusia. Prinsip dasar komunikasi Masdul (2018) adalah memperlakukan semua orang dengan perlakuan yang sama, selalu mengidentifikasi diri sebelum berkomunikasi dan memberikan umpan balik dengan tenang, sehingga mempermudah kita untuk dapat mengerti dan menerima apa yang kita terima atau sampaikan. Adapun prinsip komunikasi menurut Seiler (Mulyana, 2010), terdiri dari:

- a. Komunikasi merupakan sebuah proses.

Komunikasi merupakan kegiatan yang berlangsung secara berkelanjutan atau terus menerus. Komunikasi pada dasarnya selalu berubah menurut komponen yang membentuk sebagai proses, sehingga tidak ada bentuk baku dalam suatu komunikasi.

- b. Komunikasi merupakan sistem.

Proses komunikasi terjadi karena adanya komponen yang membangunnya yaitu, komunikator, informasi, media, komunikan dan feedback. Komponen-komponen ini saling terkait sehingga apabila ada salah

satu unsur yang terganggu maka komunikasi akan mengalami masalah.

- c. Komunikasi bersifat transaksi dan interaksi.

Komunikasi sebagai transaksi dan merupakan pertukaran pesan dari interaksi antara komunikator dan komunikan.

- d. Komunikasi dapat terjadi secara sengaja atau tidak disengaja.

Komunikasi dapat terjadi dengan secara sengaja apabila pesan yang dikirimkan komunikator memiliki tujuan khusus terhadap komunikan, sedangkan komunikasi dengan tidak disengaja dapat terjadi pada saat pesan yang disampaikan oleh komunikator dapat diterima oleh siapa saja yang berada dalam jangkauan dan menganggap bahwa pesan yang disampaikan tersebut termasuk dalam suatu informasi

Prinsip-prinsip komunikasi lainnya menurut Mulyana (2021) adalah sebagai berikut:

- a. Komunikasi adalah suatu proses simbolik

Pikiran manusia mempunyai kemampuan untuk menggunakan lambang atau simbol. Perbedaan manusia terletak pada kemampuannya dalam menggunakan simbol. Simbol bersifat sembarangan, tidak mempunyai makna, dan bervariasi. Simbol dapat dijadikan dalam komunikasi dengan syarat adanya kesepakatan oleh sekelompok orang

- b. Setiap perilaku mempunyai potensi komunikasi

Setiap perilaku seseorang mempunyai potensi untuk ditafsirkan sehingga Hal yang sangat sulit bagi setiap orang untuk tidak berkomunikasi.

- c. Komunikasi punya dimensi isi dan hubungan

Dimensi isi menunjukkan pesan atau informasi yang disampaikan dalam komunikasi, sedangkan dimensi hubungan menunjukkan cara dan isyarat yang digunakan. Dimensi isi bersifat verbal, sedangkan dimensi hubungan bersifat non verbal.

- d. Komunikasi berlangsung dalam berbagai tingkat kesengajaan

Komunikasi dilakukan dalam berbagai tingkat kesengajaan, dari komunikasi yang tidak disengaja sama sekali sampai pada komunikasi yang benar-benar direncanakan dan disadari.

- e. Komunikasi terjadi dalam konteks ruang dan waktu

Pesan komunikasi yang dikirim oleh pihak dari komunikator baik secara verbal maupun non verbal disesuaikan dengan tempat di mana proses komunikasi berlangsung, kepada siapa pesan itu dikirim dan kapan komunikasi itu berlangsung.

f. Komunikasi melibatkan prediksi peserta komunikasi

Orang-orang memilih strategi tertentu dalam komunikasi berdasarkan bagaimana orang yang menerima pesan akan merespons. Prediksi ini tidak selalu disadari, dan sering berlangsung cepat. Komunikasi juga terikat oleh aturan dan tata krama.

g. Komunikasi bersifat sistemik

Komunikasi juga menyangkut suatu sistem dari unsur-unsur setidaknya dua sistem dasar operasi dalam transaksi komunikasi yaitu sistem internal dan eksternal. Sistem internal adalah seluruh sistem nilai yang dibawa oleh seorang individu ketika berpartisipasi dalam komunikasi, yang diserap selalu sosialisasinya dalam berbagai lingkungan sosialnya. Sistem eksternal terdiri dari unsur-unsur di lingkungan luar individu, meliputi kata-kata yang dipilih untuk berbicara fisik, kegaduhan di sekitarnya, penataan ruangan, cahaya, temperatur ruangan, lingkungan dan objek mempengaruhi komunikasi kita namun persepsi kita atas lingkungan kita juga mempengaruhi kita berperilaku

h. Komunikasi lebih efektif jika latar belakang sosial budaya mirip

Ketika dua orang yang melakukan komunikasi berasal dari suku yang sama atau memiliki latar belakang pendidikan yang sama, maka dua pihak tersebut akan cenderung menjalin komunikasi yang lebih efektif.

i. Komunikasi bersifat nonsekuensial

Proses komunikasi bersifat sirkular yang tidak berlangsung satu arah. Respon atau tanggapan dalam proses komunikasi menjadi bukti bahwa pesan yang dikirimkan itu diterima dan dimengerti. Orang-orang yang kita anggap pendengar atau penerima pesan juga sebagai pendengar atau pemberi pesan pada saat yang sama. Meskipun banyak model komunikasi linier atau satu arah, sebenarnya komunikasi manusia dalam bentuk dasarnya bersifat dua arah.

j. Komunikasi bersifat prosesual, dinamis, dan transaksional

Komunikasi sebagai sebuah proses berarti bahwa komunikasi bersifat

dinamis dan transaksional. Sebagai proses yang bersifat transaksional, individu-individu yang berkomunikasi saling memberi dan menerima informasi. Dalam proses komunikasi, pihak-pihak yang berkomunikasi saling mempengaruhi, seberapa kecilpun pengaruhnya. Implikasi lainnya adalah bahwa peserta komunikasi berubah, tidak sekedar hanya perubahan pengetahuan hingga perubahan pandangan dunia dan perilakunya.

k. Komunikasi bersifat *irreversible*

Komunikasi yang bersifat *irreversible* berimplikasi bahwa proses komunikasi selalu berubah. Prinsip ini seharusnya menyadarkan kita untuk berhati-hati dalam menyampaikan pesan kepada orang lain, karena akan ada konsekuensi dalam proses penyampaian tersebut.

l. Komunikasi bukan panacea untuk menyelesaikan berbagai masalah

Banyak persoalan dan konflik antar manusia disebabkan oleh masalah komunikasi, namun komunikasi bukanlah panacea (obat mujarab) untuk menyelesaikan persoalan atau konflik.

B. Ciri Komunikasi Efektif

Perubahan merupakan tujuan komunikasi. Perubahan yang muncul setelah dilakukan komunikasi merupakan tanda bahwa tujuan komunikasi tercapai. Hal ini menunjukkan terjalannya komunikasi efektif. Komunikasi efektif terjadi apabila aliran komunikasi dua arah antara pemberi pesan dan penerima pesan, serta pesan tersebut sama-sama direspon sesuai harapan kedua pelaku komunikasi (Hamali dan Budihastuti, 2019). Lima aspek yang harus dipahami dalam membangun komunikasi yang efektif menurut Umam (2012), yaitu:

1. Kejelasan, yaitu bahasa dan informasi yang disampaikan harus jelas;
2. Ketepatan, yaitu bahasa dan informasi yang disampaikan harus benar-benar akurat atau tepat. Bahasa yang digunakan harus sesuai dan informasi yang disampaikan harus benar atau sesuai dengan apa yang ingin disampaikan;
3. Konteks, yaitu bahasa dan informasi yang disampaikan harus sesuai dengan keadaan dan lingkungan komunikasi itu terjadi;
4. Alur, yaitu keruntutan alur bahasa dan informasi sangat berarti dalam menjalin komunikasi yang efektif; dan
5. Budaya, yaitu aspek yang tidak hanya menyangkut bahasa dan informasi,

tetapi juga tata krama atau etika.

Dengan memperhatikan aspek-aspek tersebut, pesan yang dimaksudkan oleh pengirim tidak akan berbeda dengan pesan seperti ditangkap oleh penerima. Hal ini akan mewujudkan komunikasi efektif (Ulum, 2016). Adapun beberapa ciri komunikasi efektif menurut Putri (2021), yaitu:

1. *Penggunaan istilah yang sama* dalam sebuah percakapan menunjukkan bahwa sudah terjalin kesepakatan dan pemahaman antara kedua belah pihak. Beberapa istilah yang muncul biasanya hanya mampu dipahami oleh pengirim dan penerima pesan yang berasal dari latar belakang yang sama. Oleh karena itu, penggunaan istilah harus dipikirkan dengan baik oleh pengirim pesan, menyesuaikan dengan latar belakang penerima pesan agar tercapai komunikasi yang efektif.
2. *Membicarakan tema yang spesifik* membutuhkan tingkat pengetahuan yang lebih dalam dibandingkan percakapan bertema umum, seperti cuaca dan kondisi kesehatan. Komunikasi efektif terjalin ketika pengirim dan penerima pesan sudah terlibat dalam percakapan yang mendalam, seperti pertandingan bola beserta komentar-komentar yang saling melengkapi. Tema yang spesifik juga berfungsi agar pesan tidak bersifat ambigu sehingga lebih mudah dipahami oleh penerima pesan.
3. Pesan harus disampaikan secara berurutan dan tidak melompat-lompat (*sistematis*) agar memudahkan proses transisi. Pesan yang kurang atau terpotong memiliki potensi untuk memunculkan kesalahan dalam penerimaan pesan sehingga pesan yang diterima berbeda dari yang diharapkan oleh pengirim pesan.
4. Pesan harus *objektif, akurat, dan aktual* sehingga dapat dibuktikan kebenarannya.
5. Memenuhi hukum komunikasi efektif yang terdiri dari *respect, empathy, audible, clarity, dan humble* (REACH), dengan penjelasan sebagai berikut:
 - a. *Respect* adalah memberikan perasaan positif atau penghormatan diri kepada lawan bicara. Hal ini sejalan dengan kebutuhan manusia untuk merasa dihargai.
 - b. *Empathy* adalah kemampuan untuk menempatkan diri pada situasi atau kondisi yang dihadapi orang lain. Komunikasi efektif dapat terjalin apabila

pengirim pesan dapat menyesuaikan diri dengan kondisi psikologis lawan bicara.

c. *Audible* memiliki arti bahwa pesan harus dapat didengarkan dan dimengerti. Beberapa hal yang harus dipenuhi agar pesan dapat dipahami oleh penerima pesan, yaitu:

- 1) Pesan harus mudah dipahami serta menggunakan bahasa yang baik dan benar sesuai dengan pemahaman lawan bicara. Jangan menyelipkan istilah asing yang tidak mungkin dipahami oleh penerima pesan.
- 2) Langsung pada pokok persoalan, adan tidak berbelit-belit dalam menyampaikan pesan.
- 3) Menggunakan bahasa tubuh. Mimik wajah, kontak mata, gerakan tangan dan posisi tubuh dapat dengan mudah terbaca oleh lawan bicara.
- 4) Menggunakan ilustrasi atau contoh agar lawan bicara dapat lebih mudah memahami pesan yang disampaikan.

d. *Clarity* adalah kejelasan pesan yang disampaikan. Kejelasan yang dimaksud meliputi keutuhan pesan, pesan tidak ambigu. Ketidak utuhan dan/atau ambiguitas memiliki potensi untuk menimbulkan miskomunikasi atau salah paham karena memancing orang untuk berspekulasi atau menafsirkan sendiri sesuai pemahamannya. Oleh karena itu, pengirim pesan harus menetapkan tujuan secara jelas dan perjelasan intonasi suara. Pesan harus disampaikan dengan intonasi suara yang baik, tidak harus keras, namun bisa didengar oleh lawan bicara. Bila diperlukan, pesan dapat diulang untuk memastikan bahwa penerima pesan sudah memahami isi pesan.

e. *Humble* adalah sikap rendah hati. Sikap menghormati orang lain biasanya didasari oleh sikap rendah hati. Artinya, rasa hormat ditunjukkan oleh pengirim pesan melalui kerendahan hati akan mengakibatkan lawan bicara hormat dan menghargainya. Sikap saling menghargai akan mendorong terjalinnya komunikasi efektif.

Mas dan Haris (2020) mengemukakan pendapat lain terkait ciri komunikasi.

Menurut keduanya, komunikasi mempunyai enam karakteristik, yaitu:

1. Komunikasi adalah suatu proses yang terdiri dari serangkaian tindakan dan peristiwa berurutan atau bertahap serta berkaitan satu sama lainnya dalam kurun waktu tertentu;
2. Komunikasi adalah suatu upaya yang disengaja serta mempunyai tujuan;
3. Komunikasi menuntut adanya partisipasi dan kerja sama para pelaku yang terlibat;
4. Komunikasi bersifat simbolis, karena komunikasi dilakukan dengan menggunakan lambang-lambang. Misalnya komunikasi bahasa verbal dilakukan dalam bentuk kata, kalimat, angka, atau tanda lainnya;
5. Komunikasi bersifat transaksional berarti menuntut tindakan memberi dan menerima secara seimbang dan proporsional; dan
6. Komunikasi menembus faktor ruang dan waktu, artinya para pelaku yang terlibat tidak harus hadir pada waktu dan tempat yang sama.

Selain memenuhi ciri tersebut, suatu komunikasi yang efektif juga dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor yang mempengaruhi komunikasi yang efektif menurut Cultip, Allen dan Broom (2011) terdiri dari formula 7 C. Adapun faktor 7 C tersebut terdiri atas:

1. *Completeness* (Lengkap /Komplit)

Komunikasi harus dilakukan dengan penyampaian yang lengkap. Kelengkapan tersebut dapat dirumuskan dalam 5 W + 1 H. Kelengkapan pesan komunikasi meliputi: (a) memberikan informasi tambahan; (b) tidak meninggalkan pertanyaan dari penerima, (c) membantu penerima untuk mengambil keputusan; dan (d) untuk merasakan dalam meyakinkan penerima pesan

2. *Concreteness* (Konkret/ Nyata)

Penyampaian informasi yang didukung fakta dan data saat berkomunikasi dapat memperkuat kepercayaan diri dalam membangun relasi dan untuk menghindari agar pesan tidak disalahartikan.

3. *Courtesy* (Sopan/ Tata Krama)

Pesan atau konfirmasi disampaikan dengan santun dengan mempertimbangkan pandangan dan perasaan penerima pesan. Pengirim

pesan harus menyampaikan pesan dengan tulus, bijaksana, reflektif, dan antusias.

4. *Correctness* (Ketepatan)

Ketepatan ditunjukkan dengan tidak adanya kesalahan tata bahasa dalam komunikasi, sehingga pengirim pesan harus memilah informasi dan menyampaikan informasi dengan pesan yang tepat dan benar

5. *Clarity* (Jelas)

Kejelasan dalam menyiratkan penekanan pada pesan atau tujuan tertentu pada suatu waktu dapat dilakukan dengan menggunakan kata-kata yang tepat, jelas, bermakna tunggal dan tidak membingungkan penerima pesan

6. *Consideration* (Penuh Pertimbangan)

Penyampaian pesan harus dilakukan dengan mempertimbangkan posisi orang lain, seperti pola pikir, tingkat pendidikan, minat, kebutuhan, kepentingan, dan emosi teman komunikasi

7. *Conciseness* (Ringkas/ Padat)

Pesan yang disampaikan harus ringkas tetapi tidak mengubah inti dan pesan informasi, serta dapat menarik perhatian.

C. Pengertian Tim

Komunikasi efektif antar individu menjadi hal utama dalam membangun tim. Tim didefinisikan sebagai sekelompok individu yang memiliki saling ketergantungan yang tinggi satu sama lain agar dapat mencapai tujuan tertentu atau untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu (Anggiani dan Pakeh, 2021).



Sumber: <https://slidesgo.com/>, 2023

Gambar 2. Ilustrasi tim

Hairi, Komalasari dan Fadhila (2023) mendefinisikan tim sebagai suatu kelompok yang terdiri dari sekumpulan individu yang saling bekerja sama guna memperoleh suatu tujuan bersama, atau sepakat mengenai tujuan yang sama, visi dan sasaran bersama dengan menggunakan masing-masing keterampilan yang berbeda dan saling melengkapi guna menciptakan keselarasan, kesesuaian dan keefektifan dalam mencapai hasil dan tujuan yang diinginkan. Sedangkan secara singkat tim didefinisikan sebagai organisasi yang memiliki dinamika, kualitas dan standarnya sendiri (Muda, 2019).

Setiap anggota tim membangun ikatan dan interaksi yang harmonis sehingga mendorong perubahan, pertumbuhan, dan perkembangan pribadi maupun organisasi. Pertumbuhan dan perkembangan ini akan mempengaruhi produktivitas pribadi dan tim. Menurut Robert B. Maddux (Umam, 2012), manfaat membangun tim efektif, yaitu:

1. Menentukan sasaran yang realistis sehingga dapat dicapai secara optimal;
2. Anggota dan pimpinan tim memiliki komitmen untuk saling mendukung satu sama lain;
3. Anggota tim memahami prioritas anggota lain dan dapat saling membantu;
4. Komunikasi bersifat terbuka, diskusi cara kerja baru atau memperbaiki kinerja berjalan dengan baik;
5. Kemampuan tim lebih memadai sehingga pemecahan masalah lebih efektif;

6. Umpan balik kinerja lebih memadai;
7. Konflik diterima sebagai hal yang wajar dan diselesaikan secara maksimal melalui diskusi;
8. Produktivitas tim dan pemenuhan kebutuhan pribadi mencapai keseimbangan;
9. Tim dan anggota tim mendapatkan apresiasi atas hasil kerja dan kontribusinya;
10. Anggota tim termotivasi untuk menyampaikan idenya dan mengembangkan potensinya dengan maksimal;
11. Disiplin menjadi kebiasaan kerja; dan
12. Anggota kelompok lebih berprestasi dalam bekerja sama dengan tim dan tim lainnya.

D. Fase Terbentuknya Tim

Tim efektif tidak terbentuk hanya dari berkumpulnya beberapa individu, akan tetapi terdapat komponen-komponen lain yang mempengaruhi pembentukan tim. Komponen utama yang membentuk tim yang efektif dapat digolongkan menjadi empat kategori umum menurut Thian (2021), yaitu:

1. Konteks

Keempat faktor kontekstual yang tampaknya sangat berhubungan secara signifikan dengan kinerja tim adalah adanya berbagai sumber daya yang mencukupi, kepemimpinan yang efektif, adanya suasana saling mempercayai, serta adanya evaluasi kinerja dan sistem penghargaan yang mencerminkan kontribusi tim.

2. Komposisi tim

Kategori ini meliputi variabel yang berhubungan dengan bagaimana kepegawaian tim harus disusun, seperti kemampuan dan kepribadian para anggota tim, pengalokasian peran, keragaman karakteristik anggota tim, ukuran tim, fleksibilitas anggota tim, dan preferensi para anggota untuk kerja tim.

3. Rancangan kerja

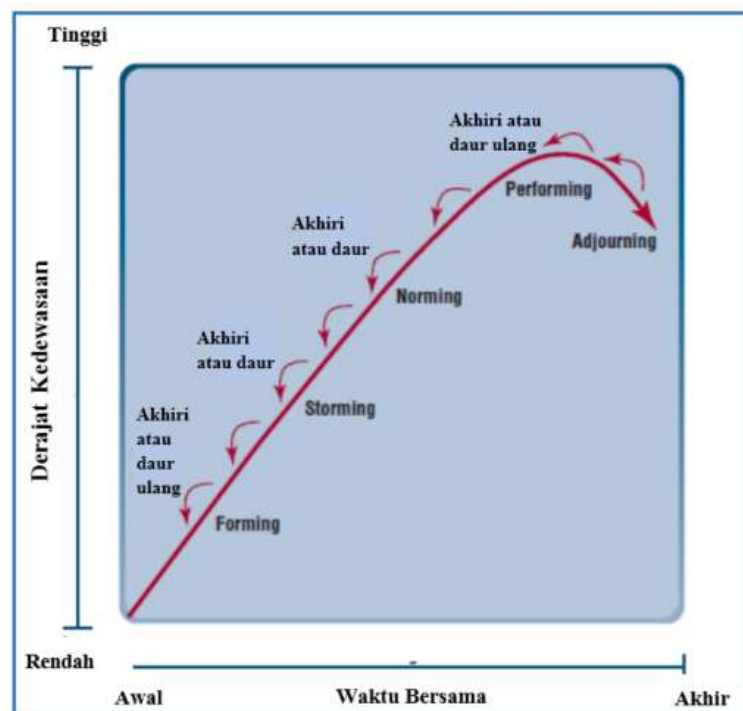
Kategori rancangan kerja mencakup berbagai variabel, seperti kebebasan dan otonomi, peluang untuk menggunakan berbagai keterampilan dan bakat yang berbeda (keragaman keterampilan), kemampuan menyelesaikan seluruh

tugas yang dapat diidentifikasi (identifikasi tugas), dan mengerjakan suatu tugas atau proyek yang mempunyai pengaruh yang substansial pada orang lain (arti tugas).

4. Proses

Kategori terakhir adalah variabel proses. Variabel ini mencakup komitmen anggota untuk suatu tujuan bersama, pembentukan tujuan tim, efektivitas tim, tingkat konflik yang teratur, dan minimalisasi kemalasan sosial.

Gambar 3 menunjukkan grafik tahapan pengembangan tim yang diadaptasi dari Tuckman dan Jensen. Pada grafik tersebut, tim berkembang pada derajat kedewasaan, digambarkan pada sumbu vertikal, dari tingkat rendah atau belum matang, misalnya tidak efisien dan tidak efektif, menuju tingkat tinggi atau matang, misalnya efisien dan efektif. Sedangkan waktu bersama digambarkan melalui sumbu horizontal, yang dimulai dari titik awal, misalnya pertemuan tim pertama, hingga titik akhir, misalnya di mana tim berhenti.



Sumber: Nawas & Mardhiah, 2022

Gambar 3. Tahap Pengembangan Tim

Tim mungkin berakhir pada setiap tahap atau daur ulang ke tahap

sebelumnya. Seperti saat tim yang matang kehilangan sebagian besar anggotanya dalam waktu singkat karena promosi, pensiun, dan/atau rotasi keanggotaan. Kemudian, dengan banyak anggota baru, tim dapat mendaur ulang ke tahap pengembangan yang lebih awal. Hal ini menunjukkan bahwa pengembangan tim berjalan melalui siklus berulang daripada linier.

Anggota tim perlu memahami tahapan pengembangan tim karena masing-masing dapat mempengaruhi efektivitas tim. Adapun tahap pengembangan tim terdiri dari 5 tahap (Nawas & Mardhiah, 2022), yaitu:

1. Tahap Pembentukan (*Forming Stage*)

Sekelompok individu pertama kali disatukan dalam tim pada tahap ini. Selanjutnya, proses pengenalan dan pemahaman kepemimpinan dan peran anggota tim lainnya. Tahap ini selesai setelah anggota tim menyadari perannya sebagai bagian dari tim.

2. Tahap Penyerbuan (*Storming Stage*)

Tahap ini ditandai dengan munculnya perbedaan pendapat atau konflik internal, seperti pembagian tugas atau siapa yang akan memimpin tim. Kunci tahap ini adalah pengelolaan konflik. Konflik perlu dikelola secara efektif, bukan menekan atau menarik diri dari konflik. Tahap ini selesai bila terbentuk hierarki kepemimpinan tim serta deskripsi tugas dan tujuan tim yang jelas.

3. Tahap Norma (*Norming Stage*)

Keakraban dan kekompakan anggota tim mulai terbentuk pada tahap ini. Anggota tim mulai menjalin hubungan baik dan bekerja sama. Tim menetapkan aturan informal di mana tim akan beroperasi. Aturan tersebut dibagikan dan ditegakkan oleh setiap anggota tim.

4. Tahap Pertunjukan (*Performing Stage*)

Setiap anggota tim telah memahami dan mengerjakan tugasnya masing-masing. Pada tahap ini tim telah berfokus pada pencapaian tujuan tim. Efektivitas dan efisiensi kerja anggota tim mulai terlihat dengan ditunjukkannya komunikasi yang intensif, keterbukaan dan saling percaya antar anggota.

5. Tahap Penundaan (*Adjourning Stage*)

Tahap penundaan tidak selalu direncanakan dan mungkin mendadak. Tahap ini terjadi ketika pekerjaan diselesaikan oleh tim, tim dibubarkan, atau

tim kehilangan anggotanya.

Secara umum terdapat empat macam peran anggota dalam tim efektif. Menurut Dally (2015), beberapa kategori stakeholder dengan menggunakan diagram empat kuadran yang terdiri dari:

1. *Promoters*, memiliki kepentingan besar terhadap proyek perubahan dan juga kekuatan untuk membantu membuatnya berhasil (atau menggelincirkannya).
2. *Defendents*, memiliki kepentingan pribadi dan dapat menyuarakan dukungannya dalam komunitas, tetapi kekuatannya kecil untuk mempengaruhi proyek perubahan.
3. *Latents*, tidak memiliki kepentingan khusus maupun terlibat dalam proyek perubahan, tetapi memiliki kekuatan besar untuk mempengaruhi proyek perubahan jika mereka menjadi tertarik.
4. *Apathetics*, kurang memiliki kepentingan maupun kekuatan, bahkan mungkin tidak mengetahui adanya proyek perubahan

E. Karakteristik Tim yang Efektif

Sebuah tim berkembang melalui beberapa tahap. Setelah melalui tahap-tahap tersebut, suatu tim dapat dikategorikan sebagai tim yang efektif. Adapun ciri tim efektif menurut Muda (2019), yaitu:

1. Bekerja sama dengan tujuan tertentu, sasaran yang jelas dalam suasana saling mempercayai dan penuh percaya diri serta mengutamakan unjuk kerja;
2. Bersedia menerima perbedaan dan sumbangan pemikiran serta masing-masing individu memiliki peran yang berbeda-beda;
3. Pemecahan masalah dilaksanakan secara positif tanpa melibatkan kebencian individu;
4. Saling berbagi ilmu, pengetahuan, informasi, dan keterampilan agar seluruh tim memiliki kemampuan yang sama.
5. Pembagian dan pendelegasian tanggungjawab dengan orang-orang yang bekerja secara mandiri tetapi tetap dalam kerangka kerjasama;
6. Saling berbagi dan menerima saran untuk perbaikan kinerja organisasi;
7. Seluruh anggota tim tidak ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan, tanpa rasa takut terhadap perbedaan pendapat.

Karakteristik tim efektif lainnya dikemukakan oleh Rohman (2019). Adapun sepuluh karakteristik tersebut adalah sebagai berikut:

1. Memiliki tujuan dan sasaran yang jelas, atas dasar komitmen bersama;
2. Setiap anggota tim saling berbagi peran dalam kepemimpinan;
3. Keterbukaan dan rasa saling mempercayai antaranggota tim karena semua anggota tim mendapatkan informasi yang sama dan juga akses yang sama serta dapat berkomunikasi dengan lancar dan jelas;
4. Keragaman latar belakang keahlian anggota tim memberi warna kepada tim;
5. Anggota tim selalu mendukung keputusan, prosedur, dan pengawasan yang dibuat bersama-sama;
6. Penanganan konflik yang diselesaikan secara konsensus, bersifat konstruktif, dan menerapkan pendekatan menang-menang (*win-win approach*);
7. Pimpinan tim dapat mengelola peningkatan penghargaan individu (*individual self-esteem*);
8. Kegiatan tim tidak hanya berfokus pada hasil tetapi juga pada proses dan isi;
9. Tim memiliki kemampuan untuk memecahkan masalah dan membuat keputusan dengan baik; dan
10. Kemampuan untuk berhubungan dengan lingkungan dengan baik (para atasan, tim lain, dan lingkungan operasional).

F. Strategi Komunikasi dalam Tim Efektif

Analisis Data Ilmiah (ADI) merupakan jabatan fungsional yang mempunyai ruang lingkup tugas, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan analisis data ilmiah. Analisis data ilmiah adalah analisis terhadap data secara ilmiah yang meliputi perencanaan terkait analisis data ilmiah, pengelolaan data ilmiah, dan penyampaian data ilmiah. Proses analisis data ilmiah sangat bergantung dengan efektivitas komunikasi yang dilakukan oleh para pejabat fungsional ADI. Suatu komunikasi yang efektif dapat mendukung kerja tim agar lebih efektif dan efisien. Untuk membentuk suatu komunikasi efektif, perlu diterapkan suatu strategi komunikasi. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam menciptakan suatu komunikasi yang efektif (Hamali dan Budihastuti, 2019), yaitu:

1. Ketahui mitra bicara

Dengan mengetahui mitra bicara (audience) dalam berkomunikasi, seseorang dapat memilih kata-kata yang tepat dalam menyampaikan informasi atau buah pikirannya, sehingga bahasa yang dipakai mudah dipahami oleh mitra bicara.

2. Dipahami oleh mitra bicara

Cara seseorang berkomunikasi dengan mitra bicara akan berbeda sesuai dengan latar belakang (usia, jabatan, pendidikan, dan sebagainya) mitra bicara. Informasi yang disampaikan mungkin bukan hal yang baru bagi mitra bicara, tetapi apabila penyampaiannya dengan menggunakan jargon-jargon atau istilah-istilah yang tidak dimengerti oleh mitra, maka informasi yang disampaikan bisa saja tidak dapat dipahami.

3. Ketahui tujuan

Tujuan seseorang berkomunikasi sangat menentukan cara penyampaian informasi. Sebagai contoh pertanyaan: “Anda mau pergi kemana?”. Apakah pertanyaan ini dimaksudkan untuk benar-benar mengetahui agenda seseorang, ataukah sekedar basa-basi? Kejelasan tujuan dalam berkomunikasi harus diketahui sebelum seseorang berkomunikasi.

4. Perhatikan konteks

Konteks yang dimaksud di sini dapat diartikan sebagai keadaan atau lingkungan pada saat komunikasi berlangsung. Konteks pada saat berkomunikasi sangat berperan dalam memperjelas informasi yang disampaikan. Sebagai contoh, pernyataan “Ah... gila”. Kalimat ini bisa bermakna cacian atau kekaguman, bergantung pada bagaimana seseorang mengucapkannya. Bila diucapkan dengan nada tinggi bisa diartikan sebagai cacian, tetapi bila diucapkan dengan nada datar dan dibarengi dengan gelengan kepala, kalimat ini bisa berarti kekaguman.

5. Pelajari kultur

Pemahaman akan kultur mitra bicara akan menimbulkan saling pengertian dan penyesuaian gaya komunikasi.

6. Pahami bahasa

Bahasa merupakan salah satu ciri atau identitas suatu bangsa, sehingga apabila seseorang berusaha memahami bahasa orang lain, dapat diartikan bahwa orang itu berusaha menghargai orang lain.

Komunikasi efektif akan mendukung kinerja tim kerja ADI dalam mencapai

tujuan bersama. Komunikasi yang efektif dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas kinerja tim dalam mengerjakan tugas. Selain strategi tersebut, tim kerja ADI perlu mempertimbangkan beberapa hal berikut dalam usaha membangun sebuah komunikasi efektif (Mas dan Haris, 2020), yaitu:

1. Kontak mata

Seorang pembicara yang baik akan menatap lawan bicara dan mengambil jeda untuk memulai sebuah pembicaraan. Hal ini merupakan salah satu cara untuk menciptakan kesan baik pada lawan bicara. Kontak mata perlu dipertahankan sepanjang pembicaraan agar lawan bicara tidak merasa diabaikan.



Sumber: <https://slidesgo.com/>, 2023

Gambar 4. Ilustrasi menjaga kontak saat berkomunikasi

2. Ekspresi wajah

Ekspresi wajah dapat mengungkapkan pikiran yang sedang melintas pada diri seseorang. Semua emosi dan berbagai macam tingkah manusai diekspresikan dalam emosi berbeda yang tergambar pada wajah. Oleh karena itu, saat melakukan komunikasi, tunjukkan ekspresi yang menunjukkan ketertarikan dengan bahan pembicaraan.

3. Postur tubuh

Gerak-gerik tubuh saat berbicara bisa menjadi semacam tambahan untuk cara efektif yang ditangkap secara visual. Oleh karena itu, perhatikan gerak-gerik

tubuh saat melakukan komunikasi dengan lawan bicara.

4. Selera busana

Busana memiliki tugas penting dalam menimbulkan kesan. Orang yang berbusana sesuai dengan struktur tubuhnya akan tampak lebih menarik. Penampilan fisik dan busana yang dikenakan akan memberikan dampak pasti pada proses komunikasi.

Penerapan strategi komunikasi tersebut perlu didukung dengan beberapa keterampilan komunikasi efektif. Seorang anggota tim kerja ADI yang ingin mengirimkan pesan perlu memiliki dan mengembangkan beberapa keterampilan untuk membangun komunikasi yang efektif. Beberapa keterampilan yang perlu dikembangkan menurut Wijaya (2017), adalah sebagai berikut:

1. Keterampilan pendengaran yang aktif, yaitu mendengar dengan penuh perhatian, minat, penerimaan dan disertai keinginan untuk mengambil tanggung jawab dalam penyelesaian sesuatu. Keterampilan ini dapat diasah dengan memperhatikan perilaku-perilaku berikut:
 - a. Tatapan mata
 - b. Anggukan kepala dan ekspresi wajah yang tepat
 - c. Menghindari tindakan distraktif
 - d. Menyimak
 - e. Menghindari memotong pembicaraan
 - f. Menghindari bicara terlalu banyak
2. Keterampilan umpan balik, bisa bersifat positif dan negatif. Umpan balik positif adalah umpan balik yang bersifat penghargaan atau pujian atas suatu prestasi yang bersifat positif, sedangkan umpan balik negatif adalah umpan balik yang bersifat kritikan atas prestasi yang tidak memuaskan. Biasanya umpan balik positif akan ditanggapi dengan senang hati oleh si penerima, sedangkan umpan balik negatif tidak. Beberapa hal yang perlu dilakukan agar keterampilan ini berjalan efektif, yaitu:
 - a. Memfokuskan pada perilaku khusus;
 - b. Menjaga agar umpan balik selalu berorientasi pada tujuan;
 - c. Menjaga umpan balik selalu berorientasi pada tujuan;
 - d. Tepat waktu;

- e. Meyakinkan pemahaman;
 - f. Memberikan umpan balik yang negatif langsung pada perilaku dapat dikendalikan oleh si penerima.
3. Beberapa hal lain yang perlu diperhatikan, yaitu:
- a. Kepekaan terhadap orang yang diajak bicara;
 - b. Memilih saat yang tepat;
 - c. Memilih media komunikasi yang tepat; dan
 - d. Memilih simbol yang tepat.

Dalam menjalankan strategi komunikasi efektif, terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar komunikasi efektif tidak terhambat. Faktor yang menghambat komunikasi efektif (Ulum, 2016), antara lain yaitu:

1. Penyaringan

Penyaringan terjadi ketika pengirim memanipulasi informasi sehingga penerima akan mendengarnya dengan lebih baik. Penyaringan biasanya dilakukan karena ada kepentingan pribadi dan persepsi tentang hal yang penting bagi pengirim pesan.

2. Persepsi selektif

Penerima dalam proses komunikasi selektif melihat dan mendengar berdasarkan kebutuhan, motivasi, pengalaman, latar belakang, dan karakteristik pribadi lainnya. Informasi yang disampaikan mungkin tidak sesuai dengan realita, karena pengirim pesan menafsirkan apa yang sedang/telah biasa dilihatnya.

3. Defensif

Orang yang sedang merasa terancam atau berperilaku defensif, seperti menyerang orang lain secara verbal, membuat komentar sinis, terlalu menghakimi, dan mempertanyakan motif orang lain, biasanya akan memberikan respon dengan cara yang menghambat komunikasi efektif.

4. Informasi yang Berlebihan

Setiap individu memiliki kapasitas terbatas untuk mengolah informasi, sehingga apabila informasi yang diterima melebihi kapasitas tersebut, hasilnya informasi yang berlebihan. Ketika hal ini terjadi, individu akan cenderung memilih keluar, mengabaikan, melewati, melupakan informasi tersebut, atau menunda proses lebih lanjut hingga situasi overload berakhir. Apapun

pilihannya, hasilnya adalah kehilangan informasi dan komunikasi yang kurang efektif.

5. Bahasa

Usia, pendidikan, dan latar belakang budaya adalah tiga variabel yang mempengaruhi bahasa yang digunakan seseorang dan definisinya dalam memilih kata-kata. Lingkungan yang multikultural dan beragam membuat masalah komunikasi lebih kompleks. Oleh karena itu, perlu disadari bahwa pemahaman makna suatu kata atau frasa tertentu setiap orang mungkin berbeda.

G. Manajemen Konflik dalam Tim Efektif

Sebuah tim akan mengalami konflik dalam perjalanannya mencapai tujuan bersama. Konflik adalah suatu pertentangan yang terjadi antara apa yang diharapkan seseorang terhadap dirinya maupun orang lain dengan kenyataan (Sinambela, 2016). Konflik dapat berkembang dan merugikan tim apabila tidak diselesaikan. Oleh karena itu, tim kerja ADI perlu mengetahui strategi manajemen konflik. Berdasarkan sumbernya, penyebab munculnya konflik (Madiistriyanto, 2022) yaitu:

1. Konflik individu: muncul ketika individu sedang menghadapi pekerjaan yang tidak disenanginya tetapi memiliki kewajiban untuk menyelesaikannya sebagai bentuk konsekuensi status dan jenjang kepangkatan yang melekat pada dirinya. Konflik individu dapat muncul ketika target pekerjaan yang harus diselesaikan tidak didukung dengan kemampuan teknis yang dimiliki karena faktor pendidikan, usia atau kesehatan.
2. Konflik antarindividu: muncul dalam sebuah tim karena perbedaan latar belakang, baik etnis, suku, agama, tujuan maupun kepribadian setiap individu anggota tim. Konflik ini dapat muncul karena setiap anggota memiliki peran yang berbeda satu dengan yang lainnya. Perbedaan peran akan memunculkan perbedaan tujuan, orientasi, dan kepentingan masing-masing.
3. Konflik antara individu dengan kelompok: terjadi karena individu tidak/kurang bisa memberikan manfaat pada kelompok sehingga dikucilkan dari pergaulan kelompok. Perasaan dikucilkan dapat menyebabkan konflik sehingga

mengganggu integritas dan keseimbangan hubungan antarindividu yang merugikan kelompok secara keseluruhan.

4. Konflik antar kelompok: muncul karena perbedaan tujuan di mana salah satu kelompok tidak ada yang mau mengalah. Konflik ini muncul biasanya karena ada kepentingan untuk menguasai.
5. Konflik antara kelompok dengan organisasi: timbul ketika organisasi menuntut target produktivitas terlalu tinggi sedangkan para anggota organisasi hanya bisa memberikan terlalu rendah.
6. Konflik antar organisasi: muncul karena adanya “persaingan bisnis” atau perbedaan kepentingan untuk meraih pengaruh dari masyarakat.



Sumber: <https://slidesgo.com/>, 2023

Gambar 5. Ilustrasi konflik antarindividu

Berdasarkan uraian di atas, terdapat banyak sumber penyebab konflik sehingga besar kemungkinan konflik terjadi dalam sebuah tim. Dalam sebuah tim, sumber penyebab terjadinya konflik dapat dikategorikan menjadi tiga (Sinambela, 2016), yaitu:

1. Komunikasi

Komunikasi yang buruk dapat menimbulkan kesalahpahaman antara pihak-pihak yang terlibat, seperti kesulitan semantik, pertukaran informasi yang tidak cukup, dan gangguan dalam saluran komunikasi.

2. Struktur

Struktur yang dimaksud meliputi ukuran kelompok, derajat spesialisasi yang diberikan kepada anggota, kecocokan tujuan anggota dengan tujuan kelompok, gaya kepemimpinan, sistem imbalan, dan derajat ketergantungan antara kelompok.

3. Faktor pribadi

Faktor pribadi meliputi sistem nilai yang dimiliki setiap individu dan karakteristik kepribadian.

Konflik tidak selalu diartikan sebagai suatu hal yang negatif. Konflik positif dapat mengarahkan pada kemajuan untuk meningkatkan produktivitas kerja individu, kelompok, atau organisasi. Sedangkan dalam konflik negatif terdapat upaya untuk saling menjatuhkan dan berebut posisi yang benar (Sinambela, 2016). Oleh karena itu, konflik negatif perlu segera dikelola dan diselesaikan karena dapat menurunkan produktivitas kerja. Menurut Baskerville (Ulum, 2016), terdapat lima tipe/gaya manajemen konflik yang dapat dipilih dalam menangani konflik yang ada, sebagai berikut:

1. *Avoiding*, yaitu gaya seseorang atau organisasi yang cenderung menghindari terjadinya konflik;
2. *Accommodating*, yaitu gaya menampung atau mengakomodasi pendapat dan kepentingan pihak yang terlibat konflik;
3. *Compromising*, yaitu gaya penyelesaian konflik dengan cara melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang berkonflik;
4. *Competing*, di mana pihak-pihak yang berkonflik saling bersaing untuk memenangkan konflik, dan akhirnya harus ada pihak yang dikorbankan; dan
5. *Conglomeration*, yaitu di mana semua gaya digunakan bersamaan dalam penyelesaian konflik.

Manajemen konflik dalam tim dapat dilakukan dengan menerapkan suatu strategi. Mengelola konflik bukan berarti harus menghindari terjadinya konflik karena terkadang konflik memang harus ada. Namun mengelola konflik tidak berarti membiarkan konflik tumbuh. Oleh karena itu, berikut beberapa strategi dasar dalam mengelola konflik dalam tim (Sinambela, 2016), yaitu:

1. Strategi bertanding (*contending*)

Dalam strategi ini, setiap anggota tim yang akan berebut kepentingan bisa melakukan segala Upaya untuk menjadi pemenang tanpa harus memperhatikan kepentingan anggota lain yang menjadi saingannya. Upaya yang dapat dilakukan seperti membuat janji, ancaman, hukuman, argument persuasif atau cara sebaliknya agar pihak lain menyerah atau mengalah.

2. Strategi pemecahan masalah (*problem solving*)

Strategi ini dilakukan dengan mencari alternatif yang seoptimal mungkin memuaskan masing-masing anggota tim yang berebut kepentingan. Strategi dilakukan dengan menyarankan masing-masing anggota tim yang terlibat konflik untuk mempertahankan aspirasinya tetapi sekaligus menghormati kepentingan anggota tim lainnya. Cara yang bisa digunakan adalah kompromi dan rekonsiliasi.

H. Rangkuman

Komunikasi merupakan proses penyampaian pesan dari pengirim kepada penerima melalui saluran tertentu dengan tujuan untuk mendapatkan tanggapan/respon dari penerima. Komunikasi dinyatakan berhasil bila muncul saling pengertian di antara pengirim pesan dan penerima pesan dalam memahami isi pesan. Pemahaman akan pesan yang diterima ini akan mendorong pengambilan tindakan dari penerima pesan sehingga terjadi perubahan. Perubahan ini menunjukkan bahwa tujuan komunikasi tercapai.

Ciri komunikasi yang efektif ada lima, yaitu: (a) menggunakan istilah yang sama dalam percakapan; (b) membicarakan tema yang spesifik; (c) menyampaikan pesan secara sistematis; (d) pesan harus objektif, akurat, dan aktual; dan (e) memenuhi hukum komunikasi efektif yang terdiri dari respect, empathy, audible, clarity, dan humble (REACH).

Tim adalah sekelompok individu-individu yang saling bekerja sama guna memperoleh suatu tujuan bersama atau untuk menyelesaikan suatu tugas tertentu. Anggota tim dapat membangun ikatan dan interaksi yang harmonis sehingga terbentuk tim efektif. Manfaat membangun tim efektif dapat meningkatkan kinerja dan produktivitas tim.

Fase terbentuknya tim terdiri dari lima tahap pengembangan, yaitu: (a) tahap pembentukan (*forming stage*); (b) tahap penyerbuan (*storming stage*); (c) tahap

norma (*norming stage*); (d) tahap pertunjukan (*performing stage*); dan (e) tahap penundaan (*adjourning stage*).

Karakteristik tim efektif terdiri dari: (a) bekerja sama dengan tujuan tertentu dan sasaran yang jelas; (b) bersedia menerima perbedaan; (c) pemecahan masalah dilaksanakan secara positif; (d) saling berbagi ilmu, pengetahuan, informasi, dan keterampilan; (e) pembagian dan pendelegasian tanggungjawab; (f) saling berbagi dan menerima saran; dan (g) seluruh anggota tim tidak ragu-ragu mengambil inisiatif dan tindakan yang diperlukan.

Strategi komunikasi dalam membangun tim efektif, antara lain yaitu: (a) mempertahankan kontak mata sepanjang pembicaraan; (b) menunjukkan ekspresi yang menunjukkan ketertarikan dengan topik pembicaraan; (c) memperhatikan gerak-gerik tubuh saat melakukan komunikasi dengan lawan bicara; dan (d) memperhatikan penampilan fisik dan busana yang dikenakan agar menimbulkan kesan positif.

Konflik yang terjadi dalam tim dapat memberikan pengaruh positif dan negatif. Konflik negatif harus dikelola dan diselesaikan agar tidak menurunkan produktivitas dan kinerja tim. Konflik dalam tim dapat dikelola melalui dua strategi, yaitu strategi bertanding (*contending*) dan strategi pemecahan masalah (*problem solving*).

I. Evaluasi

1. Sebutkan definisi komunikasi!
2. Apa saja ciri komunikasi yang efektif?
3. Sebutkan definisi tim!
4. Bagaimana tahap pengembangan tim?
5. Sebutkan karakteristik tim efektif!
6. Sebagai seorang Analis Data Ilmiah, bagaimana strategi dalam komunikasi untuk membangun tim yang efektif?
7. Apabila terjadi konflik dalam tim, bagaimana mengelola atau menyelesaikan konflik tersebut?

MATERI POKOK 2:

SINERGI DAN KOLABORASI DALAM TIM EFEKTIF

Indikator Hasil Belajar:

Peserta mampu membangun kolaborasi dan sinergi dalam tim efektif, dengan rincian:

1. Menjelaskan pengertian kolaborasi
2. Menjelaskan pengertian sinergi
3. Menjelaskan fungsi kolaborasi dan sinergi
4. Menerapkan strategi membangun kolaborasi dan sinergi dalam tim efektif

A. Kolaborasi dan Sinergi dalam Tim Efektif

1. Kolaborasi

a. Pengertian Kolaborasi

Istilah kolaborasi sudah sering kita dengar. Kata tersebut dipergunakan baik dalam percakapan sehari-hari di masyarakat seperti kolaborasi musik tradisional dengan modern, kolaborasi budaya, maupun dalam kegiatan ilmiah seperti misalnya kolaborasi riset. Secara sederhana pengertian kolaborasi dimaknai sebagai kegiatan kerjasama. Secara etimologi, kata kolaborasi berasal dari bahasa Inggris yakni “collaborative” dari kata ‘co’ dan ‘labor’ yang mengandung makna sebagai penyatuan tenaga atau peningkatan kemampuan yang akan dimanfaatkan untuk mencapai tujuan. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI), kolaborasi adalah perbuatan atau bentuk kerja sama, atau dengan kata lain kolaborasi adalah kerja sama untuk membuat sesuatu. Secara terminologi kolaborasi mengandung makna yang sangat umum dan luas yang mendeskripsikan terjadinya kerja sama antara dua orang/lembaga atau lebih yang saling memahami permasalahan masing-masing dan berusaha secara bersama-sama untuk saling membantu memecahkan permasalahan masing-masing.

Beberapa ahli memberikan pengertian atau definisi kolaborasi. Menurut Abdulsuyani (2007) kolaborasi adalah suatu bentuk proses sosial, di mana di dalamnya terdapat aktivitas tertentu yang ditujukan untuk mencapai tujuan bersama dengan saling membantu dan saling memahami aktivitas masing-masing. Senada dengan hal tersebut, Hadari Nawawi (1984) mengatakan bahwa kolaborasi adalah

usaha untuk mencapai tujuan bersama yang telah ditetapkan melalui pembagian tugas/pekerjaan, tidak sebagai pengkotakan kerja akan tetapi sebagai satu kesatuan kerja, yang semuanya terarah pada pencapaian tujuan. Sementara Gray (1989) mengartikan kolaborasi sebagai suatu proses berpikir di mana pihak yang terlibat memandang aspek-aspek perbedaan dari suatu masalah serta menemukan solusi dari perbedaan tersebut dan keterbatasan pandangan mereka terhadap apa yang dapat dilakukan.

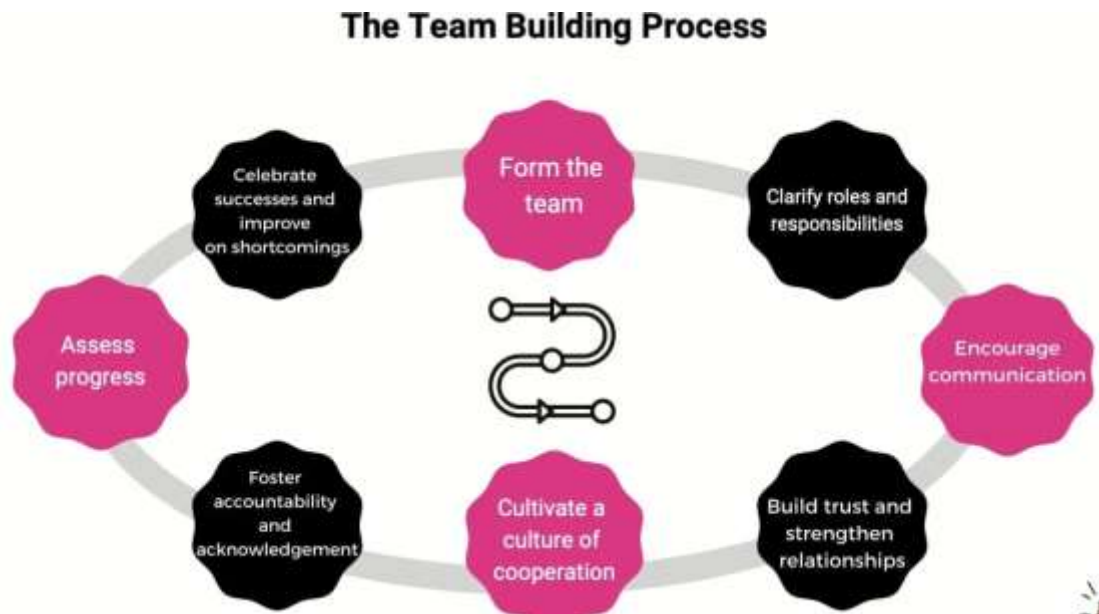


Gambar 6. Ilustrasi Kolaborasi menghasilkan yang terbaik

b. Karakteristik dan Prinsip Dasar Kolaborasi

Kolaborasi sebagai suatu sistem kerjasama memiliki karakteristik. Menurut Carpenter (Marshall, 1995), kolaborasi mempunyai 8 (delapan) karakteristik, yaitu:

- 1) Partisipasi tidak dibatasi dan tidak hirarkis.
- 2) Partisipan bertanggung jawab dalam memastikan pencapaian kesuksesan.
- 3) Adanya tujuan yang masuk akal.
- 4) Ada pendefinisian masalah.
- 5) Partisipan saling mendidik atau mengajar satu sama lain.
- 6) Adanya identifikasi dan pengujian terhadap berbagai pilihan.
- 7) Implementasi solusi dibagi kepada beberapa partisipan yang terlibat,
- 8) Partisipan selalu mengetahui perkembangan situasi.



Gambar 7. Proses Pembentukan Tim Kolaborasi

Guna mendapatkan hasil yang maksimal dalam kolaborasi, maka kolaborator atau pihak yang terlibat dalam kolaborasi harus memperhatikan beberapa komponen penting dalam proses kolaborasi di antaranya budaya, kepemimpinan, strategi yang akan digunakan, tim yang terlibat dalam kegiatan serta struktur kelembagaan. Sebagaimana diungkapkan oleh Djumara (2008) bahwa ada lima komponen utama dalam kolaborasi, yakni;

- 1) Budaya Kolaborasi (*Collaborative Culture*), yaitu seperangkat nilai-nilai dasar yang membentuk tingkah laku dan sikap bisnis. Di sini yang dimaksudkan adalah budaya dari orang-orang yang akan berkolaborasi.
- 2) Kepemimpinan Kolaborasi (*Collaborative Leadership*), yaitu suatu kebersamaan yang merupakan fungsi situasional dan bukan sekedar hirarki dari setiap posisi yang melibatkan setiap orang dalam organisasi.
- 3) Visi Strategis (*Strategic Vision*). Prinsip-prinsip penuntun dan tujuan keseluruhan dari organisasi yang bertumpu pada kerjasama intern dan terfokus secara strategis pada kekhasan dan peran nilai tambah.
- 4) Proses Tim Kolaborasi (*Collaborative Team Process*). Sekumpulan proses kerja non birokrasi yang dikelola oleh tim-tim kolaborasi dari kerjasama profesional yang bertanggung jawab penuh bagi keberhasilannya dan mempelajari keterampilan-keterampilan yang memungkinkan mereka menjadi mandiri.
- 5) Struktur Kolaborasi (*Collaborative Structure*). Pembentukan diri dari sistem-

sistem pendukung bisnis (terutama sistem informasi dan sumberdaya manusia) guna memastikan keberhasilan tempat kerja yang kolaboratif. Para anggotanya merupakan kelompok intern yang melihat organisasi sebagai pelanggan dan terfokus pada kualitas di segala aspek kerjanya.

c. Nilai Dasar Kolaborasi

Dalam prakteknya, ada sejumlah nilai yang menjadi acuan atau rujukan dalam melakukan kegiatan kolaborasi agar berjalan lancar. Nilai (value) tersebut harus menjadi pegangan bagi para kolaborator sehingga apa yang menjadi tujuan bersama dapat tercapai. Menurut Djumara (2008), ada tujuh nilai dasar yang dapat digunakan untuk mengembangkan hubungan kerja dengan konsep kolaborasi, yaitu;

- 1) Menghormati orang lain. Landasan utama dari setiap organisasi adalah kepuasan masing-masing individu. Setiap orang yang akan berkolaborasi menginginkan posisi yang kuat dan adanya kesamaan. Mereka menginginkan kepuasan pribadi yang tinggi dan atau lingkungan kerja yang mendukung dan mendorong kepuasan terhadap dirinya.
- 2) Penghargaan dan integritas memberikan pengakuan atas etos kerja. Dalam banyak budaya, kehormatan dan integritas membentuk perilaku individu.
- 3) Rasa memiliki dan bersekutu. Ketika semua pegawai merasa memiliki atas tempat kerjanya, pekerjaan dan perusahaannya, maka mereka akan memeliharanya dengan baik.
- 4) Konsensus. Adanya kesepakatan umum bahwa peranan yang amat besar adalah hubungan kerja yang dilandasi oleh keinginan untuk menang-menang bersama (win-win amounts to). Dalam tempat kerja yang kolaboratif keputusan 100% harus diperoleh untuk mencapai win-win.
- 5) Penuh rasa tanggung jawab dan tanggung-gugat. Dalam paradigma yang hirarki biasanya orang menjadi tertutup antara satu dengan yang lainnya karena uraian pekerjaannya, karena tugas-tugasnya dan karena unit organisasinya. Biasanya setiap orang hanya akan bertanggung jawab pada daftar tugas pekerjaannya saja.
- 6) Hubungan saling mempercayai. Semua orang menginginkan adanya kepercayaan dan keterbukaan dalam bekerja. Pada prinsipnya mereka juga

ingin dipercaya. Akan tetapi kepercayaan tidak selalu datang dengan cara yang mudah. Banyak di antara anggota dalam organisasi antara satu dengan yang lainnya kurang saling mempercayai, inilah yang menyebabkan sulitnya membangun kolaborasi.

- 7) Pengakuan dan pertumbuhan. Hal yang tidak kalah penting dalam tempat kerja yang kolaboratif adalah adanya upaya mendorong orang untuk mau bekerja, dan segera memberi pengakuan terhadap hasil kerja seseorang bagi semua anggota tim atau kelompok.

2. Sinergi

Sinergi dan kolaborasi adalah dua istilah yang sering dikaitkan satu sama lain. Kita sering mendengar ucapan bahwa kolaborasi memerlukan sinergi dan tanpa sinergi maka kolaborasi tidak akan mencapai hasil maksimal. Apa yang dimaksud dengan sinergi? Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) memberi pengertian sinergi sebagai kegiatan atau operasi gabungan. Kanter (1989) mengatakan bahwa sinergi adalah interaksi dari usaha yang menghasilkan keuntungan lebih besar dan melampaui apa yang dapat dilakukan oleh masing-masing unit jika melakukannya sendiri-sendiri.



Gambar 8. Ilustrasi sinergitas

a. Manfaat sinergi

Sinergi selalu melibatkan dua entitas atau pihak, memakai sumberdaya atau

kemampuan yang saling melengkapi. Hal ini kemudian menghasilkan keuntungan, khususnya ketika kolaborasi atau kegiatan-kegiatan yang dilakukan mendukung tujuan yang sama.

Secara umum, sinergi menciptakan nilai tambah dan memungkinkan lebih tinggi hasil yang diperoleh, dalam hal:

- Efisiensi. Dengan bersinergi, biaya dalam melakukan kegiatan dapat lebih hemat karena dapat memanfaatkan sumberdaya yang lebih banyak
- Kesempatan untuk berkembang lebih luas. Sinergi dapat membuka peluang yang lebih luas untuk berkembang bagi anggota dengan memanfaatkan sumberdaya dan jaringan yang ada
- Memperkuat lembaga. Sinergi memperkuat kelembagaan dan karenanya dapat menghasilkan kinerja atau capaian yang lebih
- Memaksimalkan kompetensi. Dengan sinergi, sumberdaya dan kompetensi yang dimiliki dapat dimaksimalkan pemanfaatannya
- Pengambilan keputusan yang lebih baik. Sinergi dapat menghasilkan keputusan yang lebih baik karena tersedia sumberdaya yang lebih banyak dan lebih baik yang dapat dimanfaatkan

Meskipun sinergi pada umumnya menguntungkan dan memberikan manfaat yang besar bagi pihak yang terlibat, ada kalanya sinergi tidak selalu berhasil. Ada beberapa alasan mengapa dalam prakteknya sinergi gagal:

- Adanya upaya untuk tidak mau berubah. Kolaborasi dan sinergi kadang kala mengakibatkan perubahan posisi dan kewenangan bagi sebagian orang dan sering dirasa tidak nyaman. Hal ini mengakibatkan mereka tidak sepenuh hati untuk bersinergi.
- Adanya konflik budaya organisasi. Adanya perbedaan latar belakang lembaga atau organisasi yang terlibat dalam sinergi, mengakibatkan adanya perbedaan budaya kerja dan motivasi di antara anggota, sehingga hasil sinergi tidak optimal.
- Lambatnya pengambilan keputusan. Perbedaan latar belakang orang-orang yang terlibat dalam sinergi, sering mengakibatkan munculnya perbedaan pendapat sehingga dapat mengakibatkan lambatnya pengambilan keputusan.

b. Membangun sinergitas

Membangun sinergitas adalah hal penting yang perlu diperhatikan karena dengan sinergitas, maka yang hubungan antar actor yang terlibat dalam mencapai tujuan bersama dapat diwujudkan. Menurut Najiyati dan Rahmat (2011) terdapat dua cara untuk mencapai sinergitas, yaitu; komunikasi dan koordinasi.

- 1) Komunikasi dibedakan atas dua bagian yaitu; (i) komunikasi yang berorientasi pada sumber kegiatan guna mendapatkan tanggapan, dan (ii) komunikasi yang berorientasi pada penerima yang memandang bahwa komunikasi sebagai semua kegiatan untuk menanggapi stimulus yang ada.
- 2) Koordinasi. Komunikasi tidak dapat berdiri sendiri tanpa adanya koordinasi sebab dengan koordinasi diupayakan integrasi dari kegiatan-kegiatan individual dan unit-unit ke dalam satu usaha bersama yaitu bekerja kearah tujuan bersama.

3. Fungsi Kolaborasi dan Sinergi dalam Tim

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya bahawa kolaborasi adalah bentuk kerjasama, interaksi, kompromi beberapa elemen yang terkait baik individu, lembaga dan atau pihak-pihak yang terlibat secara langsung dan tidak langsung yang menerima akibat dan manfaat. Sedangkan sinergi berarti menggabungkan semua energi untuk mencapai tujuan bersama. Kolaborasi dan sinergi banyak manfaatnya, karena bisa saling melengkapi dan membawa manfaat timbal balik bagi suatu Tim, apalagi jikalau terjalinnya kerjasama itu dilandasi oleh keinginan untuk mencapai tujuan yang sama.

Meskipun kata kolaborasi dan sinergi mudah diucapkan tetapi dalam kenyataannya tidak mudah untuk dilaksanakan, apalagi jika terjadi konflik internal, adanya perbedaan strategi dalam mencapai tujuan, dan perbedaan lainnya yang kadang kala mengakibatkan masing-masing pihak mengerjakan kepentingannya sendiri. Oleh karena itu perlu dikelola dengan baik sebab jika dikelola dengan baik kolaborasi dan sinergi akan banyak manfaatnya, karena bisa saling melengkapi sebagai suatu Tim dan membawa manfaat timbal balik bagi pihak yang terlibat.

B. Strategi Membangun Kolaborasi dan Sinergi dalam Tim

Tugas Jabatan Fungsional Analis Data Ilmiah adalah melaksanakan analisis

terhadap data secara ilmiah yang meliputi perencanaan terkait analisis data ilmiah, pengelolaan data ilmiah, dan penyampaian data ilmiah. Merujuk kepada rangkaian tugas tersebut, ada kalanya seorang pejabat Analis Data Ilmiah dalam pelaksanaan tugasnya harus terlibat dalam suatu Tim. Karena itu, diperlukan pengetahuan untuk membangun kolaborasi dan sinergi dalam sebuah Tim.

1. Peran pemimpin Tim

Dalam konteks membangun kolaborasi dan sinergi, peran seorang ketua Tim sangat penting. Ketua Tim harus mampu melakukan perekrutan anggota atau mitra kerja yang tepat, membantu memulihkan ketegangan yang mungkin terjadi di antara mitra, mempromosikan dialog yang efektif dan saling menghormati di antara sesama anggota Tim dan menjaga reputasi kolaboratif di antara anggota Tim. Seorang ketua Tim harus mampu bertindak sebagai pemimpin fasilitatif, yang dapat memfasilitasi komunikasi dan menjembatani perbedaan di antara anggota. Untuk itu, ketua Tim harus membantu mitra/anggota tidak hanya untuk merancang strategi dalam rangka mencapai tujuan substantif, tetapi juga untuk mengidentifikasi bagaimana mengelola kolaborasi dan sinergi. Dengan kata lain, peran penting dari ketua Tim harus mampu melakukan klarifikasi, membangun transparansi dan menyusun strategi berkelanjutan untuk mengevaluasi dan menyelesaikan perbedaan atau ketidaksesuaian di antara anggota Tim.



Gambar 9. Peran pimpinan dalam membangun sinergi

Pemilihan kepemimpinan harus dilakukan dengan tepat, yakni yang mampu membantu mengarahkan kolaborasi dengan cara melakukan tata kelola secara horizontal (setara) sambil mendorong terbangunnya hubungan yang harmonis dan tumbuhnya ide-ide baru di antara pihak yang terlibat. Selain itu, kolaborasi harus memberikan kesempatan kepada berbagai pihak untuk berkontribusi, terbuka dalam bekerja sama dalam menghasilkan nilai tambah, serta menggerakkan pemanfaatan berbagai sumber daya untuk tujuan bersama. Ratner (2012) mengatakan ada tiga tahapan yang dapat dilakukan dalam melakukan evaluasi atau assessment terhadap tata kelola kolaborasi yaitu;

- a. mengidentifikasi permasalahan dan peluang;
- b. merencanakan aksi kolaborasi; dan
- c. mendiskusikan strategi untuk menyelesaikan masalah.

Ketiga tahapan tersebut dapat meningkatkan semangat kolaborasi dan sinergi di antara anggota Tim dalam melaksanakan pekerjaan.

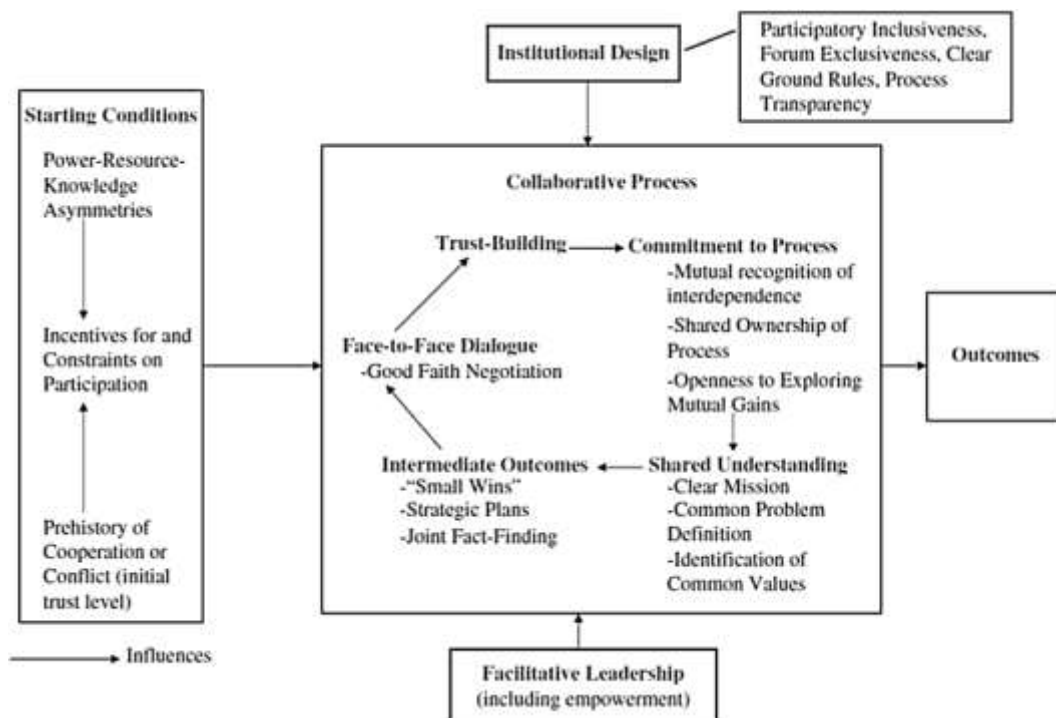
2. Proses Kolaborasi dan Sinergi

Selain kepemimpinan, faktor lain yang mempengaruhi keberhasilan suatu Tim adalah proses kolaborasi dan sinergi itu sendiri. Ansen dan Gash (2012) menjelaskan ada beberapa proses, Gambar 10, yang harus dilalui dalam membangun kolaborasi, yaitu;

- a. Trust building, yakni membangun kepercayaan dengan semua pihak mitra kolaborasi
- b. Face to face dialogue, yakni melakukan negosiasi secara langsung (tatap muka) dengan cara yang baik dan bersungguh-sungguh
- c. Komitmen terhadap proses, yakni pengakuan saling ketergantungan dalam proses pencapaian tujuan dan keterbukaan terkait keuntungan bersama
- d. Pemahaman bersama, yakni berkaitan dengan kejelasan misi kegiatan, definisi bersama terkait permasalahan, serta mengidentifikasi nilai (norma) bersama dalam kegiatan ; dan
- e. Menetapkan outcome (hasil) antara dari kegiatan.

Dalam hal kolaborasi dan sinergi di instansi pemerintah, khususnya antara

Pemerintah Pusat dengan Pemerintah Daerah, proses dan mekanisme kolaborasi telah di atur dalam Undang-Undang Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah. Pada peraturan tersebut disebutkan bahwa agar tercipta sinergi antara Pemerintah Pusat dan Daerah, kementerian/lembaga pemerintah nonkementerian berkewajiban membuat norma, standar, prosedur, dan kriteria (NSPK) untuk dijadikan pedoman bagi Daerah dalam menyelenggarakan Urusan Pemerintahan yang diserahkan ke Daerah dan menjadi pedoman bagi kementerian/lembaga pemerintah nonkementerian untuk melakukan pembinaan dan pengawasan.



Sumber: Ansen dan Gash, 2012

Gambar 10. Proses Kolaborasi

3. Strategi Kolaborasi dan Sinergi

Kita telah memahami bahwa kolaborasi dan sinergi hanya akan terwujud apabila ada upaya yang sungguh-sungguh untuk mendorongnya. Dari uraian-uraian di atas, dapat kita lihat ada beberapa cara atau strategi untuk membangun kolaborasi dan sinergi, yakni:

a. Mulai dengan komunikasi

Inti dari keberhasilan suatu Tim atau kelompok kerja yang kuat adalah komunikasi. Hal ini terutama berlaku untuk kelompok yang beragam. Nilai dari kelompok yang beragam berasal dari perbedaan opini dan pengalaman yang

dihadirkan setiap anggota tim. Namun, anggota tim tetap harus merasa nyaman untuk mengekspresikan diri agar dapat berbagi pengalaman itu. Dengan komunikasi yang efektif, anggota tim dapat mengekspresikan diri secara bebas dan akurat, dan dengan lebih mudah mencapai sinergi.

Beberapa cara untuk membangun keterampilan komunikasi yang baik dan efektif di tempat kerja, antara lain:

- Tetapkan terlebih dahulu tempat dan topik komunikasi.

Saat anggota tim mengetahui tempat berkomunikasi dan apa topiknya, hambatan berkomunikasi menjadi berkurang.

- Prioritaskan komunikasi dua arah.

Menjadi anggota tim yang kolaboratif, terutama dalam kelompok yang beragam, berarti mendengarkan berbagai ide orang lain, tidak hanya mencoba menuangkan ide seseorang. Untuk membangun keterampilan seperti ini, kita perlu mendorong anggota tim untuk mempraktekkan terlebih dahulu keterampilan mendengar secara aktif.

- Bedakan antara fakta dan cerita.

Fakta adalah detail data yang teramati seperti siapa yang hadir dalam rapat, sedangkan “cerita” adalah penafsiran atas situasi itu. Dengan memisahkan cerita dari fakta, Anda dapat berkomunikasi dengan baik dan objektif.

b. Tumbuhkan kepercayaan dan semangat kolaborasi

Selain mengetahui cara berkomunikasi dengan efektif, para anggota tim juga perlu merasa nyaman berkomunikasi. Pastikan Anda memberi ruang kepada anggota tim untuk menjadi diri mereka sepenuhnya di tempat kerja dengan memberi contoh praktik terbaik kolaborasi tim. Beberapa hal yang dapat dilakukan untuk memupuk kolaborasi, yaitu:

- Dorong kreasi bersama.

Bagian penting dari sinergi tim adalah mengerjakan banyak hal bersama untuk menghasilkan sesuatu yang tidak akan dapat dilakukan sendiri oleh individu. Untuk melakukannya, Tim dapat melakukan sesi curah pendapat, diskusi, dan memberi ruang untuk perbedaan pendapat. Kreasi bersama berarti membangun ide bersama, bukan menonjolkan ide/keinginan sendiri atau menarik diri dari kesepakatan bersama dan meraih keinginan sendiri-sendiri.

- Dorong komunikasi terbuka.

Anggota tim selayaknya merasa nyaman mengungkapkan apa yang dirasakan, memberikan opini tentang proyek, atau berbeda pendapat dengan anggota tim lain. Kita sering kali memperlakukan perbedaan pendapat seperti hal buruk, tapi sebenarnya berselisih pendapat yang sehat adalah kunci kolaborasi tim yang baik.

- Berikan contoh.

Membangun kolaborasi tim tentu memakan waktu, namun cara terbaik untuk memulai adalah dengan memberikan contoh perilaku yang ingin terlihat dalam tim. Pastikan anggota untuk selalu membuka peluang kreasi bersama dan terbuka menyambut masukan yang baru.

c. Tetapkan norma dalam Tim dengan penuh kesadaran

Norma kelompok adalah aturan tidak tertulis yang memandu cara anggota-anggota tim berinteraksi. Ada kalanya norma Tim tidak ditetapkan, tetapi meskipun demikian norma akan berkembang secara alami ketika tim sudah bekerja bersama. Jika tidak diawasi, norma suatu kelompok dapat mengarah ke berbagai praktik buruk yang menyebabkan anggota Tim lain tidak nyaman dan dapat menyebabkan dinamika di dalam Tim menjadi buruk. Namun, jika Tim secara proaktif menetapkan norma kelompok, maka akan mempermudah tim untuk berkolaborasi karena anggota tim tidak perlu terlalu lama khawatir akan salah perilaku sehingga mempunyai lebih banyak waktu untuk menyelesaikan pekerjaan kolaboratif yang memberikan dampak besar yang berguna bagi Tim.

C. Rangkuman

Kolaborasi secara sederhana dapat diartikan sebagai penyatuan tenaga atau kemampuan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan atau mencapai tujuan tertentu. Bentuk kolaborasi pada umumnya berupa perbuatan atau kerja sama antara dua orang/lembaga atau lebih yang saling memahami permasalahan masing-masing dan berusaha secara bersama-sama untuk saling membantu dalam memecahkan permasalahan atau mencapai tujuan.

Karakteristik dari suatu kolaborasi yang baik, antara lain adalah (i) partisipasi tidak dibatasi dan komunikasi tidak hirarkis, (ii) peserta yang terlibat bertanggung

jawab dalam memastikan pencapaian kesuksesan, (iii) adanya tujuan yang masuk akal, (iv) ada pemahaman yang sama atas masalah, (v) anggota saling mendidik atau mengajar satu sama lain, (vi) adanya identifikasi dan pengujian terhadap berbagai pilihan, (vii) implementasi penyelesaian masalah dibagi kepada beberapa anggota yang terlibat, dan (viii) semua anggota yang terlibat selalu mengetahui perkembangan kegiatan.

Sinergi secara sederhana sering diartikan sebagai kegiatan atau operasi gabungan, dimana akibat dari usaha interaksi menghasilkan keuntungan lebih besar dan melampaui dari hasil yang dapat dilakukan oleh masing-masing unit jika melakukannya sendiri-sendiri. Membangun sinergitas dapat dilakukan melalui dua cara, yakni melalui komunikasi yang lancar dan koordinasi yang baik.

Kolaborasi dan sinergi yang baik akan menghasilkan Tim kerja yang efektif. Hal tersebut hanya akan terwujud apabila ada upaya yang sungguh-sungguh untuk mendorongnya. Untuk membangun sinergi dan kolaborasi, paling tidak ada tiga cara atau strategi, yakni: (i) membangun komunikasi yang lancar di antara anggota Tim, (ii) menumbuhkan kepercayaan dan semangat kolaborasi, serta (iii) menetapkan norma dalam Tim dengan penuh kesadaran.

D. Evaluasi

1. Jelaskan perbedaan antara kolaborasi dengan sinergi!
2. Secara umum kolaborasi mempunyai 8 (delapan) karakteristik. Sebutkan!
3. Ada beberapa proses yang harus dilalui dalam membangun sebuah kolaborasi. Uraikan!
4. Jelaskan fungsi Kolaborasi dan Sinergi dalam sebuah Tim!
5. Jika anda ditunjuk sebagai ketua Tim dalam suatu kegiatan Analisa Data. Bagaimana strategi membangun Kolaborasi dan Sinergi dalam Tim?

DAFTAR PUSTAKA

- Abdulsyani. (2007). Sosiologi Skematika, Teori, dan Terapan. Jakarta: Bumi Aksara
- Aditama, Rahmawati, Triana dkk. (2014), Sinergitas Stakeholders Dalam Inovasi Daerah (Studi Pada Program Seminggu Di Kota Probolinggo (Semipro)). Jurnal Administrasi Publik. Universitas Brawijaya dengan Vol 2, No 4 (641 - 647).
- Ahmadi, A. (2004). Sosiologi Pendidikan. Jakarta: PT. Reneka Cipta.
- Anggiani, S., Pakeh, C.. (2021). Keterampilan Interpersonal: Pengembangan Pribadi Berintegritas dan Kerja Sama Menyenangkan Edisi Pertama. Jakarta: Kencana.
- Ansell, C., Gash, A. (2012). Collaborative Governance in Theory and Practice. Jurnal JPART 18: 543-571.
- Basit, L. (2018). Fungsi Komunikasi. *Al-Hikmah Media Dakwah, Komunikasi, Sosial dan Kebudayaan*, 9(2) : 26-42.
- Dally, D. (2015). Bahan Ajar Diklat Kepemimpinan Tingkat II. LAN RI.
- Djumara, N. (2008). Kolaborasi dan Jejaring Kerja. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara-RI.
- Djumara, N. (2008). Negosiasi, Kolaborasi dan Jejaring Kerja. Jakarta: Lembaga Administrasi Negara.
- Gray, B. (1989). Collaborating: Finding Common Ground for Multiparty Problems. San Francisco: Jossey-Bass Publishers
- Hamali, A. Y., Budihastuti, E. (2019). Pemahaman Praktis Administrasi, Organisasi, dan Manajemen: Strategi Mengelola Kelangsungan Hidup Organisasi. Jakarta: Kencana.
- Madiistriyatno, H. (2022). Dinamika dan Keberadaban Organisasi. Tangerang:

Indigo Media.

Marshall, E.M. (1995). *Transforming The Way We Work: The Power of the Collaborative Work Place*. AMACOM.

Mas, S. R., Haris, I. (2020). *Komunikasi dalam Organisasi (Teori dan Aplikasi)*. Gorontalo: UNG Press.

Masdul, M. R. (2018). Komunikasi Pembelajaran. Muh. Rizal Masdul IQRA: Jurnal Ilmu Kependidikan dan Keislaman. Volume 12(2), pp. 1-7. Available at: ISSN 2615-4870

Mason, A., Sanders, W., Gerard. (2009). *Strategic Management: A Dynamic Perspective*, 2nd Edition. New Jersey: Pearson Printice Hall

Muda, R. (2019). *Membangun Tim Efektif: Konsep dan Praktek Mewujudkan Proyek Perubahan Instansional*. Malang: MNC Publishing.

Mulyana, D. (2010). *Ilmu Komunikasi Suatu Pengantar*. Bandung: Remaja Rosdakarya.

Najiyati, S., Susilo, R.T. (2011). Sinergitas pemerintah dalam pembangunan kota terpadu mandiri. *Jurnal ketransmigrasian* Vol. 28 No. 2011

Narwoko, D.J. (2004). *Sosiologi Teks Pengantar dan Terapan*. Jakarta: Prenada Media.

Nawas, K. A., Mardhiah. (2022). *Perilaku Organisasi*. Pekalongan: NEM.

Nawawi, H. (1984). *Administrasi Pendidikan*. Jakarta: Gunung Agung.

Putri, D. V. (2021). *Lancar Pidato & Public Speaking Tanpa Grogi Tanpa Panik: Jurus Sakti Menjadi Singa Podium*. Yogyakarta: Anak Hebat Indonesia.

Ratner (2012), *Collaborative Governance Assessment*. Malaysia: CGIAR.

Robbins, S. P., Judge, T. A. (2007). *Organizational Behavior*, 12th ed (D. Angelica, R. Cahyani, dan A. Rosyid, Terjemahan). Jakarta: Salemba Empat.

- Rohman, M. F. (2019). Konsep & Praktik Diagnosis, Rancangan dan Tata Kelola Proyek Perubahan. Jakarta: Kencana.
- Sihabudin, A. (2022). Komunikasi Antarbudaya: Satu Perspektif Multidimensi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Silalahi, U. (2011). Asas-Asas Manajemen. Bandung.
- Silviani, I. (2020). Komunikasi Organisasi. Surabaya: Scopindo Media Pustaka.
- Sinambela, L. P. (2016). Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Bumi Aksara.
- Thian, A. (2021). Perilaku Organisasi. Yogyakarta: ANDI.
- Ulum, M. C. (2016). Perilaku Organisasi: Menuju Orientasi Pemberdayaan. Malang: UB Press.
- Wijaya, C. (2017). Perilaku Organisasi. Medan: Lembaga Peduli Pengembangan Pendidikan Indonesia (LPPPI).