

BAB 6

KOORDINASI SECARA SINERGI

Pada uraian tentang “Proses” di Bab Kompetensi Dasar Sistem Manajemen, dijelaskan bahwa masukan (Input) manajemen dikelompokkan menjadi 4 (empat), salah satunya adalah menyangkut “koordinasi”.

6.1 Koordinasi

Sebutan koordinasi membawa dua konsekuensi, yakni integrasi dan sinkronisasi. Integrasi, menyangkut permasalahan, sedangkan sinkronisasi, menyangkut ketatalaksanaan guna mencapai keselarasan, keserasian, kebersamaan dan keterpaduan. Dan tahapan selanjutnya adalah implementasi, dalam hal ini pelaksanaan koordinasi mencakup fungsi pengendalian.

Pengendalian dimaksudkan untuk menjamin, agar pelaksanaan pekerjaan yang dikoordinasikan dan diawali dengan integrasi dan sinkronisasi, benar-benar mengarah pada terwujudnya produk keluaran yang dikehendaki.

Koordinasi, dapat dilaksanakan dengan wewenang penuh ataupun dengan wewenang tidak penuh. Tanpa wewenang penuh, sifatnya adalah konsultatif. Dalam rangka pelaksanaan koordinasi konsultatif, faktor “**kesepakatan**” menjadi lebih menonjol perannya.

Untuk mencapai kesepakatan kita harus menyadari bahwa **setiap manusia selalu memiliki tujuan hidupnya, baik tujuan untuk individu maupun tujuan bersama.**

Disebabkan oleh ciri kehidupannya yang bermasyarakat, juga berbangsa dan bernegara, maka pada dasarnya manusia hidup dengan berbuat saling mengisi, sehingga memiliki banyak tujuan-tujuan. Dalam rangka mencapai tujuan bersama masing-masing harus menyadari dan mengetahui benar fungsi serta kontribusinya sesuai dengan tujuan bersama yang ingin dicapai.

Dalam menjalankan pola hidup yang sedemikian itu diperlukan paling tidak adanya 3 (tiga) kesepakatan, yaitu :

1. Tujuan yang hendak dicapai bersama
2. Mengenal struktur masalah yang terkait langsung pada tujuan bersama
3. Mengenal fungsi dan kontribusi masing-masing

Integrasi dalam permasalahan, dimaksudkan sebagai arah tindakan untuk mencapai keutuhan pada produk keluaran dalam satu kesatuan, baik dalam fungsi maupun dalam pemanfaatan sumber daya. Pada lingkup tugas pokok, pengertian “Integrasi. Dalam Permasalahan” mencakup keseluruhan bagian produk utama dengan harapan dapat mencapai keutuhan produk utama serta kesatuan dalam fungsi maupun pemanfaatan sumber daya pada bagian-bagiannya.

Sebagai contoh mengenai kesatuan dalam pemanfaatan sumber daya adalah misalnya membangun waduk serbaguna. Air yang tertampung dalam waduk, disamping dimanfaatkan oleh bangunan irigasi, juga dimanfaatkan oleh bangunan pembangkit tenaga listrik serta bangunan pengendali banjir dan bisa untuk budidaya perikanan, pariwisata, dan lain-lain.

Masukan manajemen yang menampung pengertian “Integrasi Dalam Permasalahan” dan menjabarkan kedalam arah tindakan demi tercapainya keutuhan dan kesatuan dalam fungsi maupun dalam pemanfaatan sumber daya pada produk utama akan terwujud “Rencana”.

Aplikasi integrasi dalam permasalahan melalui analisis dengan kaca mata sistem dan proses akan muncul urutan sebagai berikut :

- ⇒ Pengenalan masalah yang akan dikoordinasikan
- ⇒ Dikaitkan tujuan yang hendak dicapai bersama
- ⇒ Akan tampak strukturnya, yaitu struktur utama. Dalam hal ini mengacu konsep bahwa, masalah akan menampakkan strukturnya apabila padanya (masalah) dikaitkan dengan tujuan.
- ⇒ Masing-masing struktur utama dirinci menjadi unsur-unsur lebih kecil
- ⇒ Dari rincian struktur masalah bisa ditetapkan sebagai sasaran-sasaran
- ⇒ Kemudian ditetapkan “Siapa Melakukan Apa” beserta mekanismenya

Setelah adanya rencana, kemudian diperlukan adanya keterikatan tanggung jawab (commitment), selanjutnya yakni keterkaitan dalam :

1. Penetapan prioritas, yaitu menseleksi tingkat pentingnya sasaran-sasaran yang segera diwujudkan
2. Penyediaan sumber daya, khususnya dana
3. Waktu, yaitu kapan dilaksanakan
4. Lokasi, dimana letak masing-masing sasaran yang akan diwujudkan. Apabila dalam satu lokasi akan lebih efisien dilaksanakan dalam kebersamaan saling mengisi.

Sumber daya, waktu dan lokasi diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan sesuai dengan rencana.

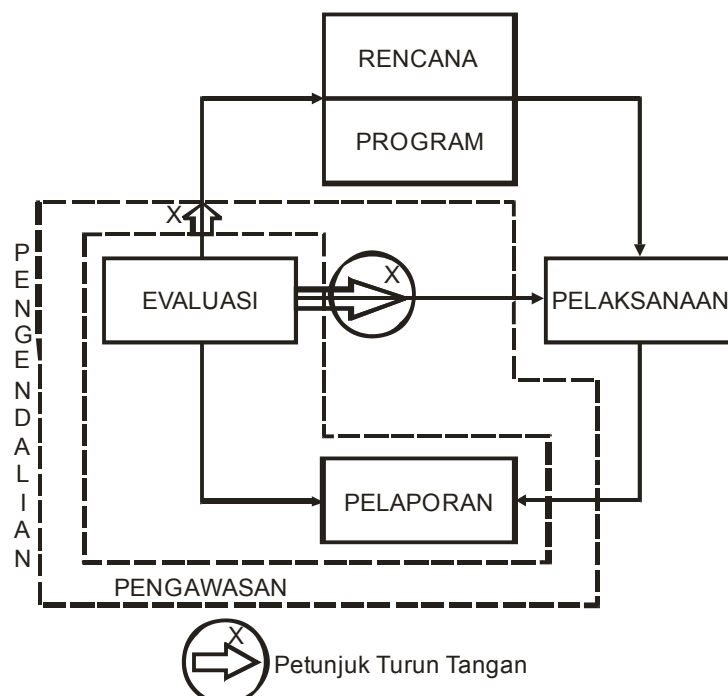
Salah satu jenis sumber daya (selain SDM) yang relatif paling menonjol peranan dan pengaruhnya adalah uang. Oleh karena itu, uanglah yang pada umumnya dipakai sebagai ukuran keterkaitan, misalnya dituangkan dalam DIP.

Sumber daya disediakan, bukannya sekaligus, melainkan disesuaikan dengan kebutuhan untuk menyelesaikan keseluruhan bagian produk utama, menurut tatanan suatu tata laksana. Bentuk keterkaitan dalam penyediaan sumber daya waktu dan lokasi haruslah menurut tatanan suatu „tata laksana“.

Tata laksana yang sinkron akan menjamin kontinuitas dalam pelaksanaan pekerjaan efisiensi dalam pemakaian sumber daya dan efektivitas berfungsinya produk utama “Dalam pada itu satu dari dua tujuan koordinasi adalah sinkronisasi dalam ketatalaksanaan“. Dalam hal ini wujudnya disebut „program“.

Secara matrik digambarkan pada tabel 2.

Rencana dan program adalah masukan manajemen yang menyangkut koordinasi pada tahapan „informatif“. Sampai pada tahapan „implementasi rencana dan program peran, koordinasi mencakupi pula fungsi pengendalian yang dapat dijelaskan melalui rumusan berikut ini :



Gb. 4.1 Pengendalian = Pengawasan + Turun Tangan

Penjelasan :

1. Pekerjaan dilaksanakan dengan mengikuti rencana dan program yang telah ditetapkan. Dalam hal ini rencana yang dimaksudkan adalah Rencana Teknis,

sedang programnya adalah Program Pelaksanaan (Bisa tahunan atau Beberapa tahunan).

2. Pengawasan dilakukan terhadap pelaksanaan pekerjaan dengan maksud :
 - a. menjaga agar pekerjaan benar-benar dilaksanakan dengan mengikuti rencana maupun program yang telah ditetapkan, dan
 - b. mengadakan pengamatan, seberapa jauh rencana dan program yang berlaku masih benar-benar memberikan arah tindakan menuju terwujudnya produk utama yang dikehendaki.
3. Untuk maksud tersebut, pengawasan meliputi kegiatan pelaporan dan evaluasi.
4. Pelaporan, memberikan informasi dan data-data lapangan seperti apa adanya, fakta-fakta, termasuk hal-hal ataupun perkembangan baru yang belum diperhitungkan dalam rencana maupun program
5. Evaluasi, dilakukan terhadap isi laporan dengan berpegang pada rencana dan program serta kriteria maupun standar rencana dan program
6. Evaluasi memberikan hasil berupa petunjuk untuk tindakan turun tangan
7. Pengawasan, hanya sejauh menghasilkan produk berupa petunjuk untuk tindakan turun tangan, tidak termasuk wewenang untuk turun tangan
8. Yang berwenang melakukan tindakan turun tangan adalah yang bertanggung jawab atas terwujudnya produk utama, yakni yang menjalankan “fungsi koordinasi”. Sebagai contoh misalnya, wasit dalam pertandingan sepak bola memegang komando (sempritan), sedang pengawasnya adalah penjaga garis.

Masukan manajemen yang menampung fungsi “Pengendalian”, berbentuk terwujudnya “Tindakan Turun Tangan”.

Tindakan turun tangan dilaksanakan dengan maksud untuk menjaga :

- a. Agar pekerjaan benar-benar dilaksanakan dengan mengikuti rencana maupun program yang telah ditetapkan.
- b. Agar rencana maupun program yang berlaku benar-benar memberikan arah tindakan menuju terwujudnya produk utama yang dikehendaki.

6.2 Sinergi

Berfikir dan bertindak koordinatif secara utuh mulai dari integrasi, sinkronisasi sampai pengendalian merupakan suatu tuntutan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien. Dan akan lebih baik lagi apabila dilakukan secara “Sinergi”.

Teori atau literature yang cukup jelas dalam rangka pengembangan sinergi adalah teori Stephen R. Covey dalam bukunya : *The Seven Habits of Highly Effective People* (Tujuh Kebiasaan Manusia Yang Sangat Efektif).

Menurut Covey, keefektifan pribadi dan antar pribadi selaras dengan hukum alam pertumbuhan. Hukum alam mengarahkan kita secara progresif dari :

a. **Ketergantungan (dependence)**, menuju,

Kemandirian (independence) yang dicapai melalui 3 (tiga) kebiasaan :

Kebiasaan (1) bertindak pro aktif, dibuktikan dengan sikap tanggap, kreatif dan inovatif.

Kebiasaan (2) memulai dengan akhir dalam pemikiran, misalnya terbaik dapat dilaksanakan.

Kebiasaan (3) mampu mendahulukan apa yang seharusnya didahulukan.

Dengan kebiasaan ini akan dicapai kemandirian (independen) yang disebut pula sebagai “kemenangan pribadi” (private victory) yang merupakan inti pertumbuhan karakter. Kemudian berkembang menuju kesaling tergantungan.

b. **Kesaling Ketergantungan (interdependence)**

Dari kemandirian berkembang menuju kesaling ketergantungan dicapai melalui pembentukan diri dengan 3 (tiga) kebiasaan yaitu :

Kebiasaan (4) berfikir menang-menang (sering didengar win-win solution)

Kebiasaan (5) berusaha mengerti lebih dahulu baru dimengerti (saling pengertian)

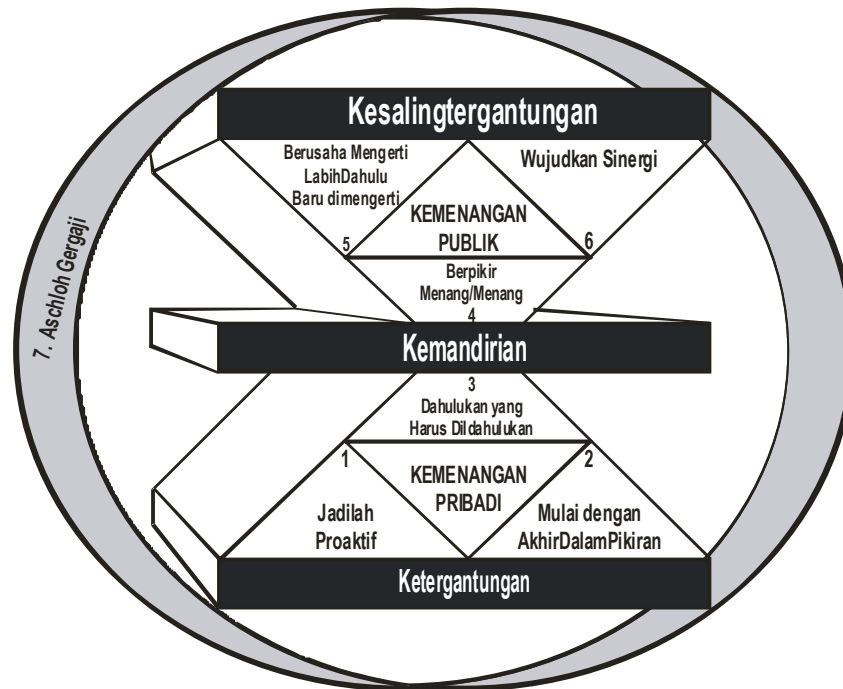
Kebiasaan (6) mewujudkan sinergi

Dari 6 (enam) kebiasaan itu dibungkus lingkaran yang membangun kebiasaan ke 7, yaitu asahlah gergaji dengan pengertian membangun prinsip pembaharuan diri secara seimbang dan terus menerus. Selanjutnya pencapaian 7 kebiasaan ini mengekspresikan “kemenangan publik” (public victory).

Definisi sinergi yaitu : Keseluruhan Lebih Besar Daripada Jumlah Bagian-bagiannya, atau aktualisasi yang lebih sederhana lagi, bahwa $2+2$ bisa = 5, bisa = 6 dan seterusnya.

Sinergi berarti bahwa hubungan satu sama lain diantara bagian-bagian itu sendiri dan merupakan katalisator yang dapat memberikan kekuatan lebih besar, menyatukan dan

juga akan menyenangkan bersama. Untuk lebih jelasnya perhatikan gambar matrik berikut :



Gb. 4.2 Tujuh Kebiasaan Manusia yang Sangat Efektif

Kita bangsa Indonesia sebenarnya tidak perlu terlalu terpesona dengan “Sinergi” karena sebenarnya sejak dahulu nenek moyang kita sudah mendidik kita secara sinergi yaitu dengan prinsip “Gotong Royong”.

Apabila kita menemukan pada suatu desa terbentuk arisan membangun rumah secara gotong royong yang dilaksanakan oleh masyarakat secara kompak bersama-sama dengan gembira penuh candaria biarpun hanya didukung logistik, makanan dan minuman apa adanya. Itulah contoh nyata “Sinergi” dari masyarakat kita yang dilandasi oleh : Kematangan, Mental Kelimpahan dan Keyakinan yaitu :

“Keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan, serta telah mengalir perasaan nilai diri dan rasa pribadi yang dalam, menyadari bahwa ada banyak diluar sana dan cukup bisa dibagi maupun dinikmati bersama dan selanjutnya muncul “Kemenangan Public atau Kemenangan Bersama” (Public Victory).

Kemenangan publik tidak berarti kemenangan atas orang per orang terhadap orang lain. Ini berarti keberhasilan dalam interaksi efektif yang memberikan keuntungan bersama kepada semua pihak yang terlibat. Kemenangan publik berarti bekerja sama, berkomunikasi bersama, membuat segalanya terjadi bersama yang bahkan orang-orang yang sama tidak dapat membuatnya terjadi dengan bekerja sendiri-sendiri. Dan kemenangan publik adalah hasil pertumbuhan dari paradigma mentalitas kelimpahan.

Karakter yang kaya dalam integritas, kematangan dan mentalitas kelimpahan memiliki kemurnian yang jauh melebihi teknik atau ketiadaan teknik di dalam interaksi manusia.

- Integritas – kemampuan untuk mewujudkan satunya kata dan perbuatan, keterpaduan total dari kehidupan batin, kehidupan pribadi dan publik sekitar seperangkat prinsip-prinsip yang seimbang
- Kematangan – keseimbangan antara keberanian dan pertimbangan yang memungkinkan anda untuk mengatakan apa yang perlu dikatakan, untuk memberikan umpan balik yang jujur, untuk menanggapi persoalan-persoalan secara langsung ke sasaran, tetapi dengan tetap mempertimbangkan dan menghormati perasaan, pemikiran dan pendapat-pendapat orang lain.
- Mentalitas berkelimpahan – paradigma bahwa hidup ini terus berkembang, bahwa terdapat alternatif ketiga yang tak terbatas jumlahnya (bertentangan dengan paradigma bahwa hidup ini merupakan permainan menang-kalah, bahwa kue kehidupan begitu terbatas sehingga kalau orang lain mendapat sepotong darinya bagianku menjadi berkurang mari kita coba renungkan bersama).

Didesa-desa pelosok tanah air pada umumnya masih dijaga dengan baik prinsip gotong-royong. Tetapi kehidupan dikota khususnya kota besar sudah larut dengan kepentingan individu dan materialistik.

Kepentingan individu lalu mengkristal menjadi kepentingan kelompok yang berorientasi materialistik atau untuk meraih kekayaan atau kekuasaan secara membabi buta, kemudian sampai menghalalkan segala cara, keadaan ini sangat mengganggu pembentukan sinergi atau gotong royong.

Sebagai contoh kita dihadapkan ke masalah perkotaan, kemudian dengan “tujuan” misalnya penyediaan prasarana perkotaan secara benar dan lengkap sesuai kebutuhan 20 tahun mendatang, maka akan nampak “strukturnya” misalnya, muncul perlunya prasarana :

- Perhubungan (darat, laut, udara)
- Perumahan dan pemukiman, kesehatan, pendidikan, air baku dan air bersih, tenaga listrik, telekomunikasi, drainase dan kanal banjir, persampahan dan limbah, kawasan industri, irigasi, pariwisata dan hiburan dan lain-lainnya.

Dari struktur utama tersebut diatas apabila dan dikaji lebih mendalam lagi, masing-masing akan menampakkan struktur yang lebih rinci diikuti dengan kejelasan fungsi dan kontribusinya dalam memenuhi kebutuhan prasarana perkotaan.

Upaya mengembangkan “koordinasi secara sinergi” antar unsur prasarana perkotaan akan menjadi penting untuk menuju pemerintahan dan pembangunan yang efektif dan efisien.

Pengalaman disuatu kota besar, mudah-mudahan tidak terjadi dikota-kota lain, yaitu pernah terjadi dalam 1 (satu) tahun anggaran yaitu :

- ⇒ pertama kali dilakukan pemeliharaan berkala pada satu ruas jalan
- ⇒ kurang lebih 2 (dua) bulan berikutnya dilakukan, penggalian, pemasangan kabel listrik, penimbunan kembali, pemadatan dan pengaspalan bekas galian pada ruas jalan yang baru dilakukan pemeliharaan.
- ⇒ Kalau tidak kaliru kurang dari 2 (dua) bulan muncul pekerjaan penggalian dan penimbunan untuk pemasangan kabel telepon.
- ⇒ Dan lebih tragis lagi kegiatan berikutnya untuk pemasangan pipa PDAM pada ruas jalan yang sama.

Sungguh tragis sekali dan terjadi pemborosan besar-besaran, seandainya ke empat kegiatan itu dikoordinasikan secara sinergi maka paling tidak ada 3 (tiga) kegiatan penggalian, penimbunan kembali, pemadatan dan pengaspalan bekas galian yang dapat dihindarkan atau dihemat. Sekali lagi mudah-mudahan tidak terjadi dikota lain dan ini semua akan dapat dihindari apabila sikap, jiwa dan integritas untuk „Koordinasi secara sinergi“ telah mengisi sanubari, sikap mental, perilaku dan integritas kita bersama.

Berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan prasarana transportasi jalan dan unsur-unsur infrastuktur perkotaan khususnya yang terkait langsung dengan berfungsinya prasarana jalan dan terminal secara optimal, maka misalnya : pemasangan tiang telepon, tiang listrik, pedagang kaki lima, bengkel, pasar kaget dapat dipasang atau dilakukan tidak didaerah milik jalan atau tidak di daerah manfaat terminal.

6.3 Pentingnya Peran-peran dan Tujuan-Tujuan yang Bersifat Sinergis

Ketika kita berusaha mewujudkan visi, misi dan nilai bersama secara efektif, kita mulai melihat nilai dari peran-peran dan tujuan-tujuan yang bersifat sinergis.

Dalam kehidupan pribadi kita, kalau kita memandang peran-peran kita sebagai bagian-bagian hidup yang terkotak-kotak, peran-peran itu saling bertentangan dan bersaing satu sama lain. Tetapi kalau kita memandang peran-peran tersebut sebagai bagian dari suatu keseluruhan yang amat saling terkait, bagian-bagian itu bekerja bersama-sama untuk menciptakan hidup yang berkelimpahan.

Hal yang sama berlaku juga dalam realitas kesaling tergantungan berkenaan dengan peran orang-orang yang terlibat di dalamnya. Ketika kita melihat bagaimana masing-masing peran menyumbang pada keseluruhan dan bukannya berpikir dengan paradigma kelangkaan dan kompetensi kita dapat memanfaatkan proses menang-menang untuk menciptakan keberlimpahan dan sinergi. Kuncinya terletak pada penciptaan : kesepakatan-kesepakatan yang dilandasi dengan kesediaan untuk mengemban tanggung jawab bersama (KDKMTB) yang bersifat sinergis, (Sinergis Stewardship Agreements) .

Ketika orang-orang bekerja bersama untuk menyelesaikan suatu tugas, cepat atau lambat mereka harus bergumul dengan lima unsur :

- Hasil-hasil yang diharapkan – apa yang sedang kita coba lakukan? Hasil-hasil apa yang kita inginkan (baik secara kuantitatif maupun kualitatif), dan mulai kapan ?
- Pedoman – apakah tolok ukur di mana kita mencoba melakukan ? Apakah nilai-nilai, kebijakan, legalitas, etika, batasan-batasan dan tingkat-tingkat prakarsa yang pokok yang harus kita sadari dalam upaya mewujudkan hasil-hasil yang diharapkan itu ?
- Sumber daya – Apa yang kita miliki untuk menunjang kerja kita ? Budget, sistem dan tenaga manusia mana yang tersedia dan bagaimana kita mendapatkannya ?
- Pertanggungjawaban – Bagaimana kita mengukur apa yang kita lakukan ? Kriteria apa yang akan menunjukkan bahwa kita dapat meraih hasil-hasil yang kita harapkan ? Apakah hasil-hasil yang diharapkan itu dapat diukur, dapat diamati, dapat dimengerti atau suatu kombinasi dari ketiganya? Kepada siapa kita harus bertanggung jawab? Kapan proses pertanggungjawaban itu berlangsung ?
- Konsekuensi – Mengapa kita mencoba melakukan hal itu ? Apa konsekuensi logis dan konsekuensi alamiahnya, kalau kita berhasil atau gagal; meraih hasil-hasil yang kita harapkan itu ?

Alasan bahwa kita dapat melakukan dan menciptakan satu keseluruhan yang bersifat yang jauh lebih besar dari penjumlahan bagian-bagiannya adalah karena anugerah kemampuan manusiawi kita yang unik.

Dalam realitas kesaling tergantungan, kita bergumul dengan ruang antara ransangan dan tanggapan dalam diri orang lain maupun dalam diri sendiri. Ketika kita melakukan hal itu, kita maupun dalam diri sendiri. Ketika kita melakukan hal itu, kita menemukan bahwa kita dapat memanfaatkan anugerah-kemampuan manusiawi kita yang unik, untuk berinteraksi dengan orang lain dengan integritas secara terpadu.

Adapun anugerah kemampuan manusiawi yang dimaksud adalah :

- Kesadaran – diri membuat kita semakin mampu untuk memiliki kesadaran orang lain. Karena kita tahu bagaimana mendengarkan hati kita sendiri, kita dapat mendengarkan hati orang lain. Kita dapat keluar dari cara pandang yang berpusat pada diri sendiri dan berusaha memahami orang lain. Kita dapat keluar dari cara pandang yang berpusat pada diri memandangi orang lain sebagai cerminan diri kita sendiri dan berhenti memandangi segala sesuatu yang mereka lakukan hanya sejauh bagaimana hal itu mempengaruhi kita. Kita dapat berhenti memandangi mereka sekedar sebagai sumber daya yang dapat kita manfaatkan untuk membereskan apa yang ingin kita bereskan.
Kita dapat berkembang melampaui tahapan yang lebih luas, dapat menghargai perbedaan dan bersedia dipengaruhi. Karena kita memiliki inti yang tidak berubah didalam diri kita, kita dapat bersedia untuk diubah. Kita dapat memiliki kerendahan hati dan rasa hormat kepada orang lain. Kita dapat memandangi kelemahan-kelemahan mereka sebagai kesempatan untuk membantu, untuk mencintai, dan memberikan pengaruh yang positif.
- Karena kita memahami hati nurani kita, kita dapat mengetahui apa artinya menjadi bagian dari hati nurani kolektif (collective conscience). Kita menghargai kerjasama untuk menemukan utara yang benar dan memiliki kerendahan hati untuk memahami bahwa pemahaman kita sendiri mungkin dibatasi oleh proses penulisan naskah hidup kita dan bahwa orang lain mungkin memiliki wawasan dan pengalaman yang tidak kita miliki. Kita menemukan kepuasan mendalam dalam upaya menciptakan visi dan nilai-nilai bersama yang membuat kita semakin mampu untuk meraih hal-hal yang utama secara bersama-sama.
- Melalui kehendak bebas kita, kita dapat berusaha untuk mencapai kehendak bersama yang saling tergantung (interdependent will). Kita dapat sepakat untuk bekerja bersama-sama dengan dasar menang-menang, guna mewujudkan tujuan-tujuan yang berharga. Kita dapat menciptakan berbagai struktur dan sistem yang mendukung usaha-usaha yang saling tergantung. Sebagai individu yang sungguh mandiri, kita dapat bersatu untuk meraih tujuan-tujuan bersama yang menguntungkan keluarga, kelompok, organisasi dan masyarakat secara keseluruhan.
- Kita dapat menyumbangkan imajinasi kreatif kita sendiri pada proses sinergi kreatif yang luar biasa. Kita dapat membantu membebaskan potensi kreatif yang begitu

besar dalam diri orang lain, terbuka dan siap mengalami kejutan yang mengembirakan dari hasil-hasil yang muncul dari kesaling tergantungan yang bersifat sinergis itu. Kita dapat menciptakan solusi alternatif ketiga yang jauh lebih kreatif, lebih cocok, lebih dapat dijalankan, lebih memuaskan, daripada solusi manapun yang dapat kita capai dengan usaha kita sendiri-sendiri. Masukan kita dapat menjadi bagian dari suatu kaleidoskop yang menciptakan hasil-hasil baru yang dramatis kalau kita berinteraksi dengan orang lain dalam proses pemecahan masalah.

Anugerah kemampuan yang saling tergantungan ini membuat kita semakin mampu untuk menciptakan hubungan-hubungan yang kaya, membuat kita semakin mampu jujur dan berkomunikasi secara otentik. Kita dapat mempraktekkan kesaling tergantungan yang bersifat sinergis dan efektif. Kita dapat bekerja bersama-sama secara efektif untuk mencapai tujuan-tujuan bersama. Kita dapat menciptakan tim-tim yang kuat yang dibangun atas dasar kekuatan masing-masing pribadi di dalam tim itu yang membuat kelemahan mereka menjadi tidak relevan. Kita dapat secara bersama-sama mendahulukan hal-hal yang utama dalam cara-cara yang efektif.