



BUKU AJAR

MATA KULIAH MUK I (MANAJEMEN UNIT KERJA I : MANAJEMEN ORGANISASI)

OLEH :

H. Miftachul 'Ulum, ST., MM

**PROGRAM STUDI D3 RMIK
STIKES WIDYA CIPTA HUSADA MALANG
2018**

DAFTAR ISI

Pendahuluan	3
Kompetensi Dasar (TIU)	3
Pertemuan 1 : Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen	
1.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	4
1.2. Uraian.....	4
1.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	11
1.4. Rangkuman	14
Pertemuan 2 : Fungsi Manajemen Perencanaan	
2.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	16
2.2. Uraian.....	16
2.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	24
2.4. Rangkuman	31
Pertemuan 3 : Fungsi Manajemen Pengorganisasian	
3.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	34
3.2. Uraian.....	34
3.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	39
3.4. Rangkuman	42
Pertemuan 4 : Fungsi Manajemen Penggerakan dan Pengawasan	
4.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	44
4.2. Uraian.....	44
4.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	49
4.4. Rangkuman	50
Pertemuan 5 : Kepemimpinan	
5.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	52
5.2. Uraian.....	52
5.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	59
5.4. Rangkuman	62
Pertemuan 9 : Motivasi	
9.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	64
9.2. Uraian.....	64
9.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	69
9.4. Rangkuman	71
Pertemuan 10 : Persepsi	
10.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	73
10.2. Uraian.....	73
10.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	77
10.4. Rangkuman	79
Pertemuan 11 : Komunikasi	
11.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	81
11.2. Uraian.....	81
11.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	89
11.4. Rangkuman	90
Pertemuan 13 : Pemahaman Kerja Tim	
13.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan.....	92
13.2. Uraian.....	92

13.3. Latihan dan Contoh Kasus.....	97
13.4. Rangkuman	98

1. Pendahuluan

MUK I merupakan mata kuliah yang membahas tentang Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen, Prinsip dan Fungsi-Fungsi Manajemen : Peran Manajerial, Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan dan Pengawasan, Kepemimpinan, Motivasi, Persepsi, Komunikasi, dan Pemahaman Kerja Tim.

Tujuan pembelajaran mata kuliah MUK I antara lain mahasiswa memahami Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen, Prinsip dan Fungsi-Fungsi Manajemen : Peran Manajerial, Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan dan Pengawasan, Kepemimpinan, Motivasi, Persepsi, Komunikasi, dan Pemahaman Kerja Tim.

2. Kompetensi Dasar (TIU)

Mahasiswa mampu menginternalisasi dan mengakumulasikan ilmu pengetahuan, pengetahuan, pengetahuan praktis, keterampilan, afeksi, dan kompetensi yang dicapai melalui proses pendidikan yang terstruktur dalam hal pengetahuan dasar tentang Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen, Prinsip dan Fungsi-Fungsi Manajemen : Peran Manajerial, Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan dan Pengawasan, Kepemimpinan, Motivasi, Persepsi, Komunikasi, dan Pemahaman Kerja Tim.

PERTEMUAN I

Konsep Dasar Organisasi dan Manajemen

1.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian organisasi
- 2) Menjelaskan **asas/ prinsip organisasi** ciri-ciri organisasi
- 3) Menjelaskan pengertian manajemen
- 4) Menjelaskan ruang lingkup **administrasi dan** manajemen
- 5) Menjelaskan sejarah perkembangan dan tokoh manajemen

1.2. Definisi dan Uraian

Pengertian Organisasi

Terdapat berbagai jenis organisasi mulai dari skala kecil hingga skala besar yang mempunyai suatu tujuan yang berbeda pula. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah dimana orang-orang berkumpul, bekerjasama secara rasional dan sistematis, terencana, terorganisasi, dipimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana prasarana, data dan lain sebagainya yang digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan organisasi (Ismaniar, 2015).

Secara istilah organisasi berasal dari bahasa Yunani "*organon*" yang berarti alat .Pengertian organisasi menurut para ahli :

- 1) Organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama (Stoner)
- 2) *Organization is the form of every human, association for the assignment of common purpose* (James D. Mooney)
- 3) *Organization as a system of cooperative of two or more persons* (Chester I. Bernard, 1938)
- 4) Organisasi adalah kesatuan (*entity*) social yang dikoordinasikan secara sadar dengan sebuah batasan yang relative dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relative terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan (Stephen P. Robbins)

(Ismaniar, 2015)

- 5) *Organization is a collection people, arranged into groups, working together to achieve some common objectives* (Paul Preston dan Thomas Zimmerer)
- 6) *Organization is the systematic bringing together of interdependent part to form a unified whole through which authority, coordination and control may be exercised to achive a given purpose* (Dimock)
- 7) Organisasi adalah seluruh orang-orang yang melaksanakan fungsi-fungsi yang berbeda tetapi saling berhubungan dengan yang dikoordinasikan agar sebuah tugas dapat diselesaikan (Daniel E. Griffths, 1959)
- 8) Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja bersama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah ditentukan dalam ikatan yang mana terdapat seorang/ beberapa orang yang disebut atasan dan seorang/ sekelompok orang yang disebut bawahan (Prof. Dr. Sondang P. Siagian)
- 9) Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur dan terkoordinasi dari sekelompok yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja (Drs. Malayu S.P. Hasibuan)
- 10) Organisasi adalah struktur pembagian kerja dan struktur tata hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerjasama secara tertentu untuk bersama-sama mencapai tujuan tertentu (Prof. Dr. Mr. Pradjudi Armosudiro)

(Kurnia, 2010)

Sehingga dapat disimpulkan bahwa organisasi adalah suatu sistem perserikatan/ perkumpulan dari 2 orang atau lebih yang saling bekerja sama dalam hal pembagian kerja, tata hubungan kerja/ garis koordinasi serta kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan tertentu.

Ciri-ciri organisasi (Ismaniar, 2015) yaitu :

- 1) Mampu menjadi wadah untuk kerja sama
Organisasi mampu menampung atau mewadahi keinginan kerja sama pada beberapa/ sekumpulan orang (minimal dua orang) untuk mencapai tujuan tertentu. Kerja sama yang terjadi tidak hanya bersifat sementara, namun juga kerja sama yang berkelanjutan antar pihak-pihak bersangkutan. Sebagai contohnya : organisasi mahasiswa, organisasi buruh, dan sebagainya.
- 2) Jelas tugas dan kedudukannya
Setiap orang dalam organisasi memiliki tugas dan kedudukan masing-masing secara jelas, sehingga dapat menghindarkan kejadian *double job*.

3) Memiliki tujuan tertentu

Seorang manajer yang baik harus mampu memimpin organisasinya. Perencana yang kurang baik namun organisasinya baik akan cenderung memberikan hasil lebih baik daripada perencana yang baik namun organisasinya tidak baik.

4) Formalitas

Menurut Berelson dan Steiner (1964) dalam organisasi harus memiliki perumusan tertulis seperti peraturan-peraturan, ketetapan-ketetapan, prosedur, kebijaksanaan, tujuan, strategi, dll.

5) Hierarki kepemimpinan

Menurut Berelson dan Steiner (1964) dalam organisasi terdapat suatu pola kekuasaan dan wewenang yang berbentuk piramida, artinya ada orang-orang tertentu yang memiliki kekuasaan serta wewenang yang lebih tinggi daripada anggota biasa pada organisasi tersebut.

6) Memiliki eksistensi organisasi

Eksistensi suatu organisasi pada umumnya lebih lama daripada keanggotaan orang-orang dalam organisasi tersebut.

Terdapat beberapa jenis-jenis organisasi, seperti : (1) organisasi profit (laba) dan non-profit (nirlaba), (2) organisasi militer, (3) organisasi perusahaan, (4) organisasi kependidikan, (5) organisasi perhimpunan (sebidang atau senasib), (6) organisasi pemerintahan (Timotius, 2016).

Pengertian Manajemen

Istilah manajemen berasal dari bahasa Inggris "*management*" dengan kata kerja "*to manage*" yang berarti mengurus. Dalam arti khusus, manajemen dipakai bagi seorang pimpinan dan gaya kepemimpinannya, yaitu orang yang melakukan kegiatan memimpin (biasa disebut dengan manajer).

Secara lebih luas, pengertian manajemen meliputi :

1) Manajemen sebagai suatu proses

Menitikberatkan pada cara orang untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan terlebih dahulu.

a) George R. Terry : manajemen adalah cara pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya

b) Haiman : manajemen adalah fungsi untuk mencapai suatu tujuan melalui orang lain, mengawasi usaha-usaha yang dilakukan individu untuk mencapai tujuan

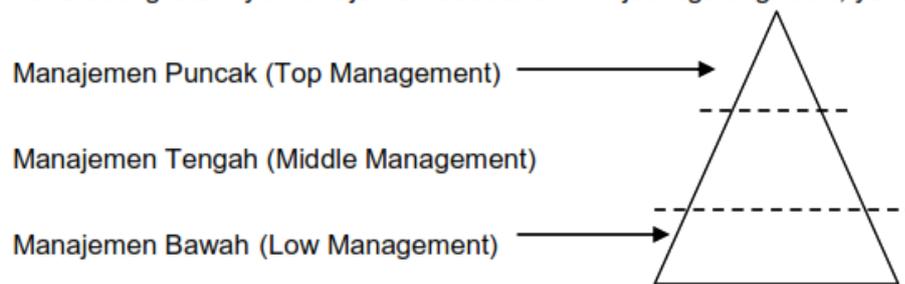
- c) Stoner : manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, memimpin dan mengawasi usaha-usaha dari anggota organisasi dan sumber-sumber organisasi lainnya untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan
- d) May Parker Follet : manajemen adalah suatu seni untuk melakukan sesuatu melalui orang lain.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa manajemen sebagai suatu proses adalah upaya-upaya yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan melalui tahap perencanaan, pengorganisasian orang lain sebagai anggota organisasi, kepemimpinan serta pengawasan.

2) Manajemen sebagai suatu konektivitas manusia

Menitikberatkan pada kumpulan orang-orang yang terstruktur/ memiliki tingkatan kepemimpinan (manajer puncak atau *general manager*, manajer tengah, dan manajer bawah) dan bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut tingkatannya manajemen dibedakan menjadi tiga tingkatan, yaitu :



Gambar 1. Tingkatan Manajemen

3) Manajemen sebagai ilmu dan seni

Sebagai ilmu yaitu menitikberatkan pada sesuatu hal yang telah dipelajari sejak lama dan kemampuannya untuk meneliti sesuatu dengan dikombinasikan metode ilmiah serta bantuan disiplin ilmu terkait. Syarat-syarat manajemen termasuk sebagai ilmu karena memenuhi (Sarinah dan Mardalena, 2017) yaitu :

- a) Tersusun secara sistematis dan teratur
- b) Objektif rasional sehingga dapat dipelajari
- c) Menggunakan metode ilmiah
- d) Mempunyai prinsip-prinsip tertentu
- e) Dapat dijadikan suatu teori

Sedangkan sebagai seni yaitu menitikberatkan pada kemampuan untuk menjelaskan gejala-gejala.

Perbandingan antara manajemen sebagai ilmu dan seni:

Tabel 1. Perbandingan Antara Manajemen Sebagai Ilmu dan Seni

Manajemen Sebagai Ilmu	Manajemen Sebagai Seni
<i>A advanced by knowledge</i> (memperoleh kemajuan)	<i>Advanced by practice</i> (memperoleh kemajuan melalui praktik)
<i>Process</i> (membuktikan dengan berproses)	<i>Feels</i> (merasakan)
<i>Predicts</i> (meramalkan)	<i>Guesses</i> (mengira-ngira)
<i>Defines</i> (merumuskan)	<i>Mescribes</i> (menguraikan)
<i>Measures</i> (mengukur)	<i>Opines</i> (memberi pendapat)

Sumber : Terry, 1962 dalam Sarinah dan Mardalena (2017)

Ruang Lingkup Administrasi dan Manajemen

Ruang lingkup manajemen merupakan fungsi-fungsi manajemen yang dapat disingkat POAC. Fungsi manajemen adalah proses dari langkah-langkah mulai dari perencanaan, pengorganisasian, *staffing*, memimpin, dan pengawasan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi. POAC meliputi :

- 1) *Planning* (perencanaan)
- 2) *Organizing* (pengorganisasian)
- 3) *Actuating* (penggerakan)
- 4) *Controlling* (pengendalian/ pengawasan)

Adapun fungsi manajemen tersebut dapat diterapkan pada (Sarinah dan Mardalena, 2017)

:

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia : kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh SDM yang terbaik serta bagaimana SDM yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama dengan kualitas pekerjaan yang senantiasa konstan ataupun semakin bertambah.

Secara garis besar fungsi manajemen SDM dibagi menjadi dua dimensi (Martoredjo, 2015) :

- a. Fungsi manajerial : perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*staffing*), pengarahan (*directing*), pembinaan (*supervising*), dan pengendalian (*controlling*)
- b. Fungsi operatif : pengadaan (*procurement*), pengembangan (*development*), kompensasi (*compensation*), integrasi (*integration*), pemeliharaan (*maintenance*), dan pemutusan hubungan kerja (*separation*).

- 2) Manajemen operasional : kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk menghasilkan produk yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan keinginan konsumen melalui teknik produksi seefisien mungkin, dari mulai pilihan lokasi produksi hingga produksi akhir.
- 3) Manajemen pemasaran : kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk mengidentifikasi apa sesungguhnya yang dibutuhkan oleh konsumen dan bagaimana cara pemenuhannya.
- 4) Manajemen keuangan : kegiatan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memastikan bahwa kegiatan produksi dapat mencapai tujuannya secara ekonomis (terukur berdasarkan profit). Tugas manajemen keuangan diantaranya : merencanakan sumber pembiayaan produksi dan cara memperoleh modal produksi secara tepat.

Manajemen memiliki lima unsur (5M) menurut Harrington Emerson, 1960 dalam Herujito (2001) :

- 1) *Men*
- 2) *Money*
- 3) *Materials*
- 4) *Machines*
- 5) *Methods*

Sejarah Perkembangan dan Tokoh Manajemen

Di dalam ilmu manajemen dikenal tiga aliran yang masing-masing berusaha membantu para manajer untuk memahami dan memimpin organisasinya serta mengatasi masalah-masalah di dalam organisasi. Aliran-aliran tersebut berkembang secara bertahap karena dinilai lebih baik daripada aliran sebelumnya.

1) Aliran klasik (*classical school*)

Aliran klasik mendefinisikan manajemen sesuai dengan fungsi-fungsi manajemennya (Sarinah dan Mardalena, 2017).

Aliran ini dipelopori oleh Robert Owen (1711-1858) dan Charles Babbage (1792-1871). Robert Owen berpendapat bahwa dengan dipenuhinya kebutuhan dan peningkatan kondisi pekerja (perumahan, jam kerja, koperasi, dan sebagainya) dapat meningkatkan hasil produksi dan laba perusahaan. Unsur pekerja merupakan salah satu unsur terpenting dalam proses produksi (*vital machines* = mesin utama)

Frederich W. Taylor (1856-1915) adalah tokoh peletak prinsip manajemen ilmiah dengan percobaan gerak dan waktu. Efisiensi gerak dapat meningkatkan produktivitas kemudian dapat menentukan standar minimal produksi atas dasar keahlian rata-rata pekerja. Dengan

ditentukannya standar minimal produksi, maka bagi pekerja yang dapat melampaui standar minimal produksi akan mendapat bonus.

Henry L. Gantt (1861-1919) memperkenalkan sistem bagan (chart system atau Gantt Chart) untuk memuat jadwal kegiatan produksi karyawan.

Frank B. dan Lilian M. Gilberth (1868-1924 / 1878-1972) mempelajari aspek kelelahan dan gerak. Pengurangan gerak dapat menyebabkan pengurangan kelalahan.

2) Aliran perilaku (*behavioral school*)

Aliran perilaku juga sering disebut aliran manajemen hubungan manusia. Aliran ini memusatkan kajiannya pada aspek manusia dan perlunya manajemen memahami manusia (Sarinah dan Mardalena, 2017).

Hugo Munsterberg (1863-1919) menjelaskan bahwa psikologi karyawan dapat diterapkan untuk membantu meningkatkan produktivitas, seperti : menerapkan orang yang cocok, menciptakan kondisi kerja yang baik, dan memotivasi karyawan.

Elton Mayo (1880-1949) terkenal dengan eksperimen perilaku manusia dalam situasi kerja (disebut juga *Experiment Hawthone*). Eksperimen ini menghasilkan kesimpulan bahwa perhatian khusus pada karyawan dapat meningkatkan usaha kerjanya (disebut juga *Hawthorne Effect*).

3) Aliran ilmu manajemen (*management science school*)

Aliran ini mengembangkan prosedur penelitian operasional (*Operational Research* atau *OR*) dalam menghadapi masalah serta ilmu matematika dan statistika untuk mengembangkan teorinya (Sarinah dan Mardalena, 2017). Prosedur yang digunakan dimulai dari analisis masalah sampai dengan usulan kegiatan untuk mengatasi masalah tersebut.

1.3. Latihan dan Contoh Kasus

Soal 1

EGH Company

EGH Company didirikan pada tahun 1972 di Majalengka, Jawa Barat dengan tujuan memberikan representasi kualitas tinggi untuk pasar elektronik di Indonesia dan wilayah Asia Tenggara lainnya.

EGH Company memiliki empat divisi operasi. Masing-masing divisi bertanggung jawab kepada bagian pembuatan dan pemasaran di sektor produksinya masing-masing. Hasil dari divisi pemasaran adalah angka penjualan terkecil per tahun sebesar Rp 50.000.000, sementara angka penjualan terbesar sebanyak Rp 500.000.000.

Mr. Andi adalah seorang kepala divisi pemasaran EGH Company. Mr. Andi bertanggung jawab terhadap semua kegiatan pemasaran produk elektronik dari EGH Company. Setiap bulan, Mr. Andi juga berkewajiban untuk menyusun laporan bulanan penggunaan *budget* divisinya dan menyerahkannya pada Mr. Budi. Namun, selama ini Mr. Andi merasa kurang puas karena selama rapat pimpinan, Mr. Budi hanya menyampaikan laporan bulanan masing-masing divisi dan membahas *budget* untuk periode produksi mendatang. Pada rapat tersebut, Mr. Andi hanya diperbolehkan menyampaikan hal-hal yang bersifat teknis dan dia diberlakukan sebagai staff. Selain itu, di perusahaan saat ini telah terdapat sistem pengendalian *budget*, akan tetapi pelaporan tersebut dilakukan langsung kepada manajemen tanpa melalui analisis yang mendalam.

Dengan ketidakpuasan ini, maka Mr. Andi terinspirasi untuk membuat perubahan baru yaitu menambah satu tugas dan tanggung jawab pada divisinya untuk melakukan *financial accounting*, *internal auditing*, dan *analysis of capital budgeting requests* sebelum rapat pimpinan dimulai. Inspirasi tersebut didapatnya setelah berdiskusi dengan para manajer di IJK Company. Adapun salah satu tugas anggota divisinya adalah menetapkan standar biaya dan keuntungan perusahaan (dari sudut pandang divisi pemasaran) sehingga Mr. Andi tidak salah dalam mengambil tindakan/ kebijakan.

Pertanyaan dan Jawaban :

No.	Pertanyaan	Jawaban
1.	Organisasi EGH Company bergerak di bidang apa?	Organisasi bidang ekonomi berbentuk perusahaan elektronik
2.	Dimana lokasi organisasi EGH Company berada?	Majalengka, Bandung
3.	Apa tujuan organisasi EGH Company?	Memberikan representasi/ menjadi perusahaan elektronik dengan kualitas tinggi yang dapat menguasai pasar elektronik di Indonesia dan wilayah Asia Tenggara lainnya
4.	Bagaimana tingkatan kepemimpinan dalam manajemen EGH Company?	Top management : presiden direktur perusahaan, direktur-direktur perusahaan Middle management : Mr. Budi (<i>general management</i>) Low management : Mr. Andi (kepala divisi pemasaran)
5.	Permasalahan apa yang ditemui pada EGH Company?	<p>→ Mr. Andi ternyata mengalami kesulitan melaksanakan teknik pengendalian yang lebih modern, dikarenakan adanya hubungan yang kurang baik atau tidak saling mendukung antara pengendali organisasi dan divisinya, sehingga mengakibatkan hubungan informasi antar keduanya kurang transparan.</p> <p>→ Mr. Andi menginginkan perubahan peran organisasi pengendali perusahaan agar dapat mengikuti dan menunjang produksi dari EGH Company.</p>
6.	Sebutkan dan jelaskan rekomendasi apa yang tepat untuk mengatasi permasalahan tersebut?	<p>→ Menerapkan sistem keuangan terpusat</p> <p>→ Menetapkan target atau standar terbaru</p> <p>→ Menerapkan sisten insentif bagi anggota divisi yang bekerja secara maksimal</p>

Soal 2

- 1) Sebutkan satu organisasi yang bergerak di bidang kesehatan/ social/ yang berada di lingkungan Anda!
- 2) Jelaskan visi, misi, tujuan, struktur organisasi, dan tingkatan kepemimpinannya!
- 3) Jelaskan salah satu kasus yang pernah ditangani dan solusi penyelesaian!

1.4. Rangkuman

- 1) Organisasi adalah suatu sistem perserikatan/ perkumpulan dari 2 orang atau lebih yang saling bekerja sama dalam hal pembagian kerja, tata hubungan kerja/ garis koordinasi serta kegiatan yang dilakukan secara berkelanjutan untuk mencapai tujuan tertentu.
- 2) Ciri-ciri organisasi :
 - a) Mampu menjadi wadah untuk kerja sama
 - b) Jelas tugas dan kedudukannya
 - c) Memiliki tujuan tertentu
 - d) Formalitas
 - e) Hierarki kepemimpinan
 - f) Memiliki eksistensi organisasi
- 3) Manajemen secara umum berarti mengurus, namun secara lebih khusus meliputi : pengaturan sebagai suatu proses, kegiatan konektivitas manusia, serta ilmu dan seni.
- 4) Ruang lingkup manajemen merupakan fungsi-fungsi manajemen yang dapat disingkat POAC, meliputi : *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Actuating* (penggerakan), dan *Controlling* (pengendalian/ pengawasan)
- 5) Sejarah perkembangan dan teori manajemen terdiri atas :
 - a) Aliran klasik (*classical school*) : Frederich W. Taylor (1856-1915), Henry L. Gantt (1861-1919), Frank B. dan Lilian M. Gilberth (1868-1924 / 1878-1972)
 - b) Aliran perilaku (*behavioral school*) : Hugo Munsterberg (1863-1919), Elton Mayo (1880-1949)
 - c) Aliran ilmu manajemen.

DAFTAR PUSTAKA

- Herujito, Yayat M. 2001. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.
- Ismainar, Hetty. 2015. *Manajemen Unit Kerja : Untuk Perekam Medis dan Informatika Kesehatan Ilmu Kesehatan Masyarakat Keperawatan dan Kebidanan*. Yogyakarta : Deepublish.
(online)
- Kurnia, Ahmad. 2010. *Manajemen Organisasi*.
<http://teknikpemimpinan.blogspot.com/2010/08/modul-1-pengantar-dasar-organisasi.html> (online)
- Martoredjo, NT. 2015. *Peran Dimensi Mentoring Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jurnal Ilmiah : Humaniora, Vol. 6 No. 4 Oktober 2015 : 444-452.
- Sarinah dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Deepublish Publisher.
- Timotius, KH. 2016. *Kepemimpinan dan Kepengikutan*. Yogyakarta : ANDI OFFSET.

PERTEMUAN 2

Fungsi Manajemen Perencanaan

2.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian perencanaan
- 2) Menjelaskan manfaat perencanaan
- 3) Menjelaskan jenis perencanaan
- 4) Menyusun visi dan misi
- 5) Menjelaskan langkah-langkah perencanaan
- 6) Menjelaskan pengertian dan komponen analisis SWOT

2.2. Definisi dan Uraian

Pengertian Perencanaan

Pengertian perencanaan adalah proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi (Sarinah dan Mardalena, 2017). Perencanaan sebuah organisasi harus aktif, dinamis, dan berkesinambungan sehingga manajemen tidak hanya dapat bereaksi terhadap lingkungannya, tetapi juga aktif menjadi bagian dari perubahan yang terjadi (Sucahyowati, 2017).

Seorang pimpinan harus mampu membuat rencana yang mencakup tugasnya untuk mengantisipasi kemungkinan yang akan terjadi dan mampu memformulasikan keputusan-keputusan yang mendasar. Fungsi perencanaan meliputi : kegiatan menyusun program kerja, sasaran, jadwal, waktu, anggaran, prosedur, dan kebijakan atau policy (Risza, 2010).

Manfaat Perencanaan

Perencanaan memiliki banyak manfaat, antara lain :

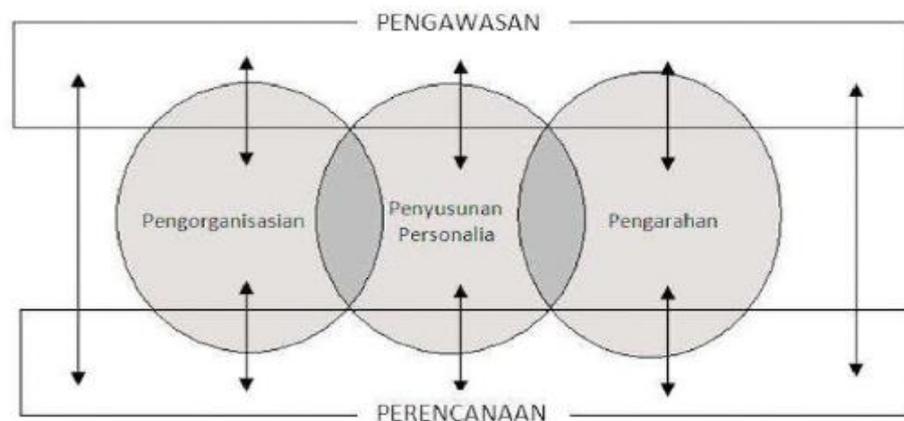
- 1) Membantu manajemen untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan,
- 2) Membantu dalam mengidentifikasi dan mengklasifikasi permasalahan-permasalahan utama dalam organisasi,
- 3) Membantu manajer dalam memahami keseluruhan gambaran operasional lebih jelas,
- 4) Membantu penempatan tanggung jawab secara lebih tepat,

- 5) Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi,
- 6) Memudahkan dalam melakukan koordinasi antar organisasi,
- 7) Mampu membuat tujuan secara lebih khusus/ spesifik dan terperinci namun mudah dipahami,
- 8) Meminimalkan pekerjaan yang tidak perlu,
- 9) Menghemat waktu, upaya, dan dana.

Selain manfaat, perencanaan juga memiliki sisi kelemahan seperti :

- 1) Pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada tataran kenyataan,
- 2) Memiliki kecenderungan menunda kegiatan,
- 3) Perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi,
- 4) Membatasi manajemen untuk membuat keputusan yang sesuai dengan kenyataan,
- 5) Ada rencana yang tidak diikuti secara konsisten.

(Sucahyowati, 2017)



Gambar 2. Hubungan Fungsi Perencanaan Dengan Fungsi-fungsi Lain Dalam Manajemen

Jenis Perencanaan

Paling sedikit ada lima dasar perencanaan (Sucahyowati, 2017), yaitu :

- 1) Bidang fungsional mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia atau SDM,
- 2) Tingkatan operasional termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi,
- 3) Karakteristik-karakteristik (sifat) rencana meliputi : factor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif, dan kualitatif,
- 4) Waktu menyangkut rencana jangka pendek, menengah, dan panjang,
- 5) Unsur-unsur rencana yaitu dalam wujud anggaran, program kerja, prosedur, dan kebijakan.

Terdapat dua jenis perencanaan (Sucahyowati, 2017), yaitu :

1) Rencana Strategik (*Strategic Plan*)

Dirancang untuk memenuhi tujuan organisasi yang lebih luas dan mengimplementasikan misi yang mampu memberikan alasan eksistensi organisasi.

Strategi adalah program umum untuk pencapaian sasaran organisasi dalam pelaksanaan misi. Strategic dapat juga didefinisikan sebagai pola tanggapan organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Rencana Strategi atau disingkat Renstra pada umumnya disusun selama masa periode kepengurusan organisasi, yaitu 3-5 tahun.

Tahapan penyusunan Renstra antara lain :

- a) Penyusunan visi misi (diawali dengan kata kerja aktif)
- b) Penyusunan tujuan (menyesuaikan dan berhubungan dengan misi, diawali dengan kata kerja aktif)
- c) Penyusunan sasaran (menyesuaikan dengan tujuan, pada umumnya diawali dengan kata “terwujudnya”, “terlaksananya”, dll) dan sasaran mutu (beserta persentase nilai indicator)
- d) Penyusunan strategi/ indikator (dalam 1 sasaran dapat terdiri dari ≥ 1 strategi/ indikator)
- e) Penyusunan kebijakan/ upaya (dalam 1 strategi dapat terdiri dari ≥ 1 kebijakan/ upaya)
- f) Penyusunan rencana pencapaian kebijakan/ upaya setiap tahun selama masa visi misi berlaku (dengan satuan %)

2) Rencana Operasional (*Operational Plan*)

Dirancang secara lebih terperinci bagaimana rencana-rencana strategic tersebut akan dicapai. Rencana Operasional atau disingkat Renop disusun setiap tahun selama masa Renstra. Pada umumnya rencana operasional diterjemahkan dalam dua rencana :

a) Rencana sekali pakai (*single use plan*)

Dikembangkan untuk mencapai tujuan tertentu dan tidak digunakan kembali bila telah tercapai, contohnya : program, proyek, dan anggaran.

Program meliputi serangkaian kegiatan yang relative luas. Program menunjukkan :

- (1) Langkah-langkah pokok yang diperlakukan untuk mencapai tujuan
- (2) Satuan atau para anggota organisasi yang bertanggung jawab atas setiap langkah
- (3) Urutan dan waktu setiap langkah.

Proyek adalah rencana sekali pakai yang telah sempit dan merupakan bagian terpisah dari program.

Anggaran (*budget*) adalah laporan sumber keuangan yang disusun untuk kegiatan-kegiatan tertentu selama jangka waktu kegiatan.

b) Rencana tetap (*standing plan*)

Merupakan pendekatan-pendekatan standar untuk menangani situasi-situasi yang dapat diperkirakan akan terjadi berulang-ulang.

Wujud umum dan rencana-rencana tetap adalah kebijaksanaan, prosedur, dan aturan. Kebijaksanaan (*policy*) adalah pedoman umum untuk membuat keputusan (batas bagi keputusan, menetapkan apa yang harus dibuat, dan menutup apa yang tidak dibuat).

Penyusunan Visi dan Misi

Visi (*vision*) adalah gambaran masa depan organisasi yang hendak diwujudkan, sedangkan misi (*mission*) merupakan penjelasan operasional lingkup organisasi yang harus dijalankan. Dalam penyusunan visi, harus dapat menggambarkan apa yang akan dicapai dan diwujudkan di masa depan. Visi menjawab pertanyaan : "kita ingin menjadi apa di masa depan (*what do we want to be*)?". Visi yang jelas sangat membantu dalam menjabarkan ke dalam tujuan (*goal*) organisasi dan dalam pemilihan sasaran strategis yang sejalan dengan tujuan tersebut (Rangkuti, 2013).

Langkah-langkah Perencanaan

Langkah-langkah penyusunan perencanaan strategic antara lain :

1) Penentuan tujuan strategic

Pemilihan dipengaruhi oleh nilai-nilai yang dianut oleh manajer atas, kekuatan dan kelemahan organisasi. Tujuan strategic meliputi pernyataan umum tentang misi dan maksud organisasi.

2) Analisis lingkungan

Pemilihan tujuan selain dipengaruhi oleh factor internal organisasi juga harus dibatasi dengan factor eksternal organisasi.

3) Penetapan ukuran

Ukuran yang dapat digunakan :

- a) Memudahkan cara mencapai
- b) Menjadi pendorong efektif
- c) Membantu manajemen bawah menyusun rencana
- d) Memudahkan pengukuran keberhasilan dan kegagalan

4) Pembuatan tujuan dan rencana unit

Setelah manajer atas merumuskan tujuan strategic umum jangka panjang, maka manajer bawah menentukan tujuan dan rencana unit untuk dapat mencapai tujuan umum tersebut.

5) Perbandingan rencana unit dengan rencana strategic

Apabila ada perbedaan antara tujuan unit dengan tujuan strategic maka harus diadakan penyesuaian.

6) Pemilihan alternative

Manajer menginventarisasi berbagai alternative yang dapat ditempuh untuk mencapai tujuan dan kemudian memilih salah satu alternative yang terbaik.

7) Implementasi rencana

Alternative terbaik tadi akan menjadi rencana-rencana dan harus dirumuskan dengan jelas dan terperinci.

8) Pengawasan kemajuan

Untuk melakukan pengawasan memerlukan :

- a) Standar sebagai tolok ukur untuk mengetahui kemajuan,
- b) Umpan balik dari pelaksana untuk mengetahui hasil-hasilnya,
- c) Berdasar standar melakukan penilaian terhadap hasil-hasil yang dicapai,
- d) Melakukan koreksi jika terjadi penyimpangan

Pengertian dan Komponen Analisis SWOT

SWOT merupakan singkatan dari *Strength* (Kekuatan), *Weakness* (Kelemahan), *Opportunity* (Peluang), dan *Treath* (Ancaman). SWOT dapat dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi baik pada *profit* maupun *non profit* dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif. Tujuan penerapan SWOT adalah untuk memberikan suatu panduan agar organisasi menjadi lebih focus.

Analisis SWOT adalah salah instrumen perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja factor internal organisasi (kekuatan dan kelemahan) serta factor eksternal (peluang dan ancaman). Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam suatu organisasi yang berpengaruh terhadap tumbuh kembang sebuah organisasi, meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, SDM, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya. Sebuah faktor internal dapat dipandang sebagai kekuatan atau kelemahan, tergantung pada dampaknya terhadap tujuan organisasi.

Sedangkan faktor eksternal menyangkut segala kondisi yang terjadi di luar organisasi/ perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan organisasi, mencakup : lingkungan organisasi dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

Instrumen (analisis SWOT) menolong para manajer untuk mencapai tujuan strategi yang diinginkan dan hal-hal apa saja yang perlu diperhatikan oleh sebuah organisasi. Berikut penjelasan komponen-komponen analisis SWOT :

1) *Strength* (kekuatan)

Kekuatan sebuah organisasi/ perusahaan berupa segala sumber daya dan kemampuan yang dimiliki yang dapat digunakan untuk mengembangkan keunggulan kompetitif organisasi.

2) *Weakness* (kelemahan)

Tidak adanya kekuatan pada bagian tertentu dapat dinilai sebagai kelemahan

3) *Opportunity* (peluang)

Analisis eksternal dapat mengungkapkan peluang baru untuk keuntungan dan pertumbuhan

4) *Treath* (ancaman)

Perubahan eksternal organisasi/ perusahaan juga dapat memberikan ancaman.

Tabel 1. Keterkaitan Antara Factor Internal Dan Eksternal Organisasi

Faktor Internal		
Strengths (Kekuatan)	> Weaknesses (Kelemahan)	→ kondisi organisasi baik
Strengths (Kekuatan)	< Weaknesses (Kelemahan)	→ kondisi organisasi tidak baik
Faktor Eksternal		
Opportunities (Peluang)	> Treaths (Ancaman)	→ kondisi organisasi baik
Opportunities (Peluang)	< Treaths (Ancaman)	→ kondisi organisasi tidak baik

Tahapan analisis SWOT harus disusun dengan pendekatan representative. Penafsiran representative adalah bagaimana suatu kasus yang akan dikaji dilihat berdasarkan ruang lingkup dari aktivitas kegiatannya atau dengan kata lain melakukan penyesuaian analisis berdasarkan kondisi yang ada.

Adapun tahapannya antara lain :

- 1) Menyusun dan menentukan faktor internal dan eksternal suatu organisasi
- 2) Menyusun dan menghitung nilai bobot, rating, dan skor untuk tabel internal dan eksternal

Bobot Nilai (BN)

1,00 = Sangat penting

0,75 = Penting

0,50 = Standar

0,25 = Tidak penting

0,10 = Sangat tidak penting

Rating Nilai (RN)

5 = Sangat baik

4 = Baik

3 = Netral (standar)

2 = Tidak baik

1 = Sangat tidak baik

Skor Nilai (SN)

$$SN = BN \times RN$$

Keterangan :

SN = Skor Nilai

BN = Bobot Nilai

RN = Rating Nilai

- 3) Menganalisis dan menentukan keputusan strategis dengan pendekatan matrik SWOT

Tabel 2. Analisis dan Penentuan Strategis dengan Pendekatan Matrik SWOT Keans

	Opportunity (O)	Treath (T)
Strength (S)	(I) Strategi SO COMPARATIVE ADVANTAGE	(II) Strategi ST MOBILIZATION
Weaknesses (W)	(III) Strategi WO DIVESTIMENT/ INVESTMENT	(IV) Strategi WT DAMAGE CONTROL

- a) Kekuatan – Kesempatan (S,O) artinya organisasi/ perusahaan menentukan strategi berdasarkan kombinasi kekuatan dan kesempatan yang bisa memanfaatkan kekuatan untuk menggunakan peluang sebaik-baiknya.

- b) Kelemahan – Kesempatan (W,O) artinya organisasi/ perusahaan harus membuat strategi bagaimana meminimalkan kelemahan yang selalu muncul dalam perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang menguntungkan.
- c) Kekuatan – Ancaman (S,T) artinya organisasi/ perusahaan bisa memanfaatkan kekuatan baik dalam hal manajemen, sistem pemasaran maupun kemampuan finansial untuk mengatasi ancaman.
- d) Kelemahan – Ancaman (W,T) artinya organisasi/ perusahaan harus meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

2.3. Latihan dan Contoh Kasus

Soal 1

Contoh Visi dan Misi Instalasi Rekam Medis RSUD "A"

Falsafah

- 1) Rekam medis merupakan bukti tertulis tentang proses pelayanan yang diberikan oleh dokter dan tenaga kesehatan lainnya kepada pasien.
- 2) Rekam medis merupakan catatan yang harus dipelihara, dilindungi dan dijaga kerahasiannya.
- 3) Rekam medis sebagai bukti tertulis yang mengandung nilai Administrasi, Legal, Finansial, Riset, Edukasi, Dokumen, Akurat, Informatif, dan Dapat Dipertanggungjawabkan (ALFRED AIR).

Visi

Menjadi instalasi sebagai sumber informasi pelayanan kesehatan yang informative dan *up to date*.

Misi

- 1) Memberikan pelayanan administrasi rekam medis yang ramah, cepat, tepat, dan akurat
- 2) Melaksanakan pengolahan data dengan cepat, tepat, akurat, dan dapat dipercaya
- 3) Menyediakan data dan informasi bagi pengguna dengan cepat, tepat, dan akurat yang mampu membantu mengambil keputusan bagi pengguna rekam medis di RSUD "A"
- 4) Meningkatkan kualitas sumber daya manusia sesuai dengan perkembangan IPTEK.

Soal 2

Rencana Strategi

Sebuah RSUD memiliki visi, misi, tujuan, dan sasaran tahun 2014-2018 sebagai berikut :

Visi

Mewujudkan rumah sakit yang berkualitas dan nyaman pada tahun 2014-2018

Misi

Melakukan upaya pelayanan kesehatan lanjutan yang berkualitas kepada masyarakat

Tujuan

Mewujudkan pelayanan kesehatan lanjutan yang berkualitas kepada masyarakat

No.	Sasaran	Sasaran Mutu	Strategi/ Indikator	Target Kinerja Sasaran Pada Tahun ke-				
				2014	2015	2016	2017	2018
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
1	Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rumah sakit	Pencapaian SPM rumah sakit 100%	Sosialisasi dan pelatihan penggunaan indicator mutu pelayanan kesehatan nasional	60%	75%	78%	80%	100%
			Mengadakan pertemuan/ diskusi dengan perwakilan pasien untuk menggali persyaratan/ harapan pelanggan	60%	75%	78%	80%	100%
			Mengadakan <i>clinical communities</i> (dokter, perawat, dan penunjang medis) untuk membahas, membandingkan, dan mencari solusi berbagai permasalahan medis	60%	75%	78%	80%	100%
			Melakukan audit medis secara rutin yang meliputi : <i>peer-review, surveillance, assessment</i>	60%	75%	78%	80%	100%
		Rata-rata Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) 90	Sosialisasi dan pelatihan penggunaan indicator penilaian IKM	75	80	81	83	90
		Pencapaian akreditasi rumah sakit 100%	Mengadakan monev pada seluruh unit pelayanan kesehatan	100%	100%	100%	100%	100%
	Terwujudnya peningkatan akuntabilitas kinerja	Nilai evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) 100	Meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pelayanan kesehatan	60	76	78	82	100
			Meningkatkan kemitraan dengan masyarakat dan swasta dalam pelayanan kesehatan	60	76	78	82	100
			Meningkatkan kualitas SDM di rumah sakit untuk mencapai kinerja yang optimal	60	76	78	82	100

Rencana Operasional

Tahun 2014

Sasaran (1)	Sasaran Mutu (2)	Strategi/ Indikator (3)	Kebijakan/ Upaya (4)	Pelaksanaan				Pelaksana (9)
				TW-I (5)	TW-II (6)	TW-III (7)	TW-IV (8)	
Terwujudnya peningkatan kualitas pelayanan kesehatan rumah sakit	Pencapaian SPM rumah sakit 100%	Sosialisasi dan pelatihan penggunaan indicator mutu pelayanan kesehatan nasional	Sosialisasi dan pelatihan kepada tenaga kesehatan setahun sekali				√	Tenaga kesehatan RS
		Mengadakan pertemuan/ diskusi dengan perwakilan pasien untuk menggali persyaratan/ harapan pelanggan	Pertemuan/ diskusi dengan perwakilan pasien setiap 6 bulan sekali		√		√	Tenaga kesehatan RS
		Mengadakan <i>clinical communities</i> (dokter, perawat, dan penunjang medis) untuk membahas, membandingkan, dan mencari solusi berbagai permasalahan medis	<i>Clinical communities</i> setiap 2 bulan sekali	√	√	√	√	Tenaga kesehatan RS
		Melakukan audit medis secara rutin yang meliputi : <i>peer-review, surveillance, assessment</i>	<i>Baseline</i> audit medis setiap 6 bulan sekali		√		√	Tenaga kesehatan RS
	Rata-rata Indeks Kepuasan Masyarakat (IKM) 90	Sosialisasi dan pelatihan penggunaan indicator penilaian IKM	Sosialisasi dan pelatihan kepada tenaga kesehatan setahun sekali				√	Tenaga kesehatan RS
	Pencapaian akreditasi rumah sakit 100%	Mengadakan monev pada seluruh unit pelayanan kesehatan	Monev setiap 6 bulan sekali		√		√	Tenaga kesehatan RS
	Terwujudnya peningkatan akuntabilitas kinerja	Nilai evaluasi Laporan Akuntabilitas Kinerja Instansi Pemerintah (LAKIP) 100	Meningkatkan aksesibilitas dan kualitas pelayanan kesehatan	Meningkatkan cakupan pelayanan kesehatan di rumah sakit	√	√	√	√
Meningkatkan kemitraan dengan masyarakat dan swasta dalam pelayanan kesehatan						√		Tenaga kesehatan RS

Sasaran	Sasaran Mutu	Strategi/ Indikator	Kebijakan/ Upaya	Pelaksanaan				Pelaksana
				TW-I	TW-II	TW-III	TW-IV	
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
			Meningkatkan kualitas SDM di rumah sakit untuk mencapai kinerja yang optimal		√		√	Tenaga kesehatan RS

Soal 3

Analisis SWOT

- 1) Identifikasi variable dan dimensi dari factor internal (*strength dan weakness*) dan eksternal (*opportunity dan treath*) organisasi

Faktor Internal

No.	VARIABEL	DIMENSI
1	SDM	a. Jumlah pegawai b. Pendidikan pegawai c. Pelatihan d. Koordinasi intern K3 rumah sakit e. Komitmen dari pimpinan f. Terdapat personil-personil yang kompeten g. Kesadaran personil dalam menerapkan prosedur K3 h. Pantauan dan evaluasi personil i. Sosialisasi K3 terhadap personil secara kontinyu dan intensif
2	PROSES	a. Adanya prosedur-prosedur yang dibuat mengenai K3 b. Penyusunan pedoman praktik ergonomi di rumah sakit c. Penyusunan pedoman pelaksanaan pelayanan kesehatan kerja d. Penyusunan pedoman tanggap darurat di rumah sakit e. Penyusunan pedoman pelaksanaan penanggulangan kebakaran f. Identifikasi bahaya dan risiko kerja
3	FINANSIAL	a. Anggaran pelatihan b. Anggaran promosi c. Anggaran pemeliharaan inventaris d. Pengelolaan dana
4	PROMOSI	a. Media pemasaran (internet, brosur, leafleat, spanduk) b. Promosi K3 pada setiap pekerja yang bekerja di rumah sakit c. Promosi langsung pada pengunjung rumah sakit
5	SARANA DAN PRASARANA	a. Lokasi b. Luas wilayah operasional c. Kelengkapan fasilitas
6	LAYANAN KONSUMEN	a. Penyelesaian terhadap <i>problem</i> atau <i>complain</i> b. Pelayanan terhadap masukan, kritik, dan saran

Faktor Eksternal

No.	VARIABEL	DIMENSI
1	POLITIK	Kebijakan pemerintah tentang K3
2	BUDAYA	a. Dengan tenaga SDM yang ada mengoptimalkan program b. Pengetahuan masyarakat tentang pentingnya penerapan K3 c. Terjadinya kecelakaan kerja
3	TEKNOLOGI	Pemanfaatan fasilitas berbasis teknologi kesehatan bagi masyarakat pengguna pelayanan
4	SOSIAL	Tuntutan dari masyarakat mengenai keamanan dan keselamatan dalam mendapatkan pelayanan

2) Nilai Bobot Nilai (BN) dan Rating Nilai (RN) dari masing-masing dimensi factor

Faktor Internal

No.	VARIABEL	DIMENSI	Bobot Nilai (BN) 1,00/ 0,75/ 0,50/ 0,25/ 0,10	Rating Nilai (RN) 5/ 4/ 3/ 2/ 1
1	SDM	a. Jumlah pegawai b. Pendidikan pegawai c. Pelatihan d. Koordinasi intern K3 rumah sakit e. Komitmen dari pimpinan f. Terdapat personil-personil yang kompeten g. Kesadaran personil dalam menerapkan prosedur K3 h. Pantauan dan evaluasi personil i. Sosialisasi K3 terhadap personil secara kontinyu dan intensif		
2	dst	Dst		

Faktor Eksternal

No.	VARIABEL	DIMENSI	Bobot Nilai (BN) 1,00/ 0,75/ 0,50/ 0,25/ 0,10	Rating Nilai (RN) 5/ 4/ 3/ 2/ 1
1	POLITIK	Kebijakan pemerintah tentang K3		
2	dst	Dst		

3) Hitung Skor Nilai (SN) dari masing-masing dimensi factor

No.	VARIABEL	DIMENSI	Bobot Nilai (BN) 1,00/ 0,75/ 0,50/ 0,25/ 0,10	Rating Nilai (RN) 5/ 4/ 3/ 2/ 1	Skor Nilai (SN)
1	SDM	a. Jumlah pegawai b. Pendidikan pegawai c. Pelatihan d. Koordinasi intern K3 rumah sakit e. Komitmen dari pimpinan f. Terdapat personil-personil yang kompeten g. Kesadaran personil dalam menerapkan prosedur K3 h. Pantauan dan evaluasi personil i. Sosialisasi K3 terhadap personil secara kontinyu dan intensif			
2	dst	Dst			

- 4) Hitung jumlah (Σ) BN dan Σ SN masing-masing factor (*strength, weakness, opportunity, treath*)

No.	VARIABEL	DIMENSI	Bobot Nilai (BN) 1,00/ 0,75/ 0,50/ 0,25/ 0,10	Rating Nilai (RN) 5/ 4/ 3/ 2/ 1	Skor Nilai (SN)
1	SDM	j. Jumlah pegawai k. Pendidikan pegawai l. Pelatihan m. Koordinasi intern K3 rumah sakit n. Komitmen dari pimpinan o. Terdapat personil-personil yang kompeten p. Kesadaran personil dalam menerapkan prosedur K3 q. Pantauan dan evaluasi personil r. Sosialisasi K3 terhadap personil secara kontinyu dan intensif			
2	dst	Dst			
Jumlah					

- 5) Hitung koordinat X dan Y

	X	Y
Baris pertama	$\Sigma SN strengths + \Sigma SN weaknesses$	0
Baris kedua	$\Sigma SN strengths + \Sigma SN weaknesses$	$\Sigma SN opportunities + \Sigma SN treaths$
Baris ketiga	0	$\Sigma SN opportunities + \Sigma SN treaths$

- 6) Gambar garis pertemuan antara X dan Y
 7) Analisis posisi garis untuk menentukan strategi organisasi yang tepat

2.4. Rangkuman

- 1) Perencanaan adalah proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi. Sifat perencanaan organisasi adalah aktif, dinamis, dan berkesinambungan.
- 2) Manfaat perencanaan antara lain :
 - a. Membantu manajemen untuk menyesuaikan dengan perubahan lingkungan,
 - b. Membantu dalam mengidentifikasi dan mengklasifikasi permasalahan-permasalahan utama dalam organisasi,
 - c. Membantu manajer dalam memahami keseluruhan gambaran operasional lebih jelas,
 - d. Membantu penempatan tanggung jawab secara lebih tepat,
 - e. Memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi,
 - f. Memudahkan dalam melakukan koordinasi antar organisasi,
 - g. Mampu membuat tujuan secara lebih khusus/ spesifik dan terperinci namun mudah dipahami,
 - h. Meminimalkan pekerjaan yang tidak perlu,
 - i. Menghemat waktu, upaya, dan dana.
- 3) Jenis perencanaan terdiri atas rencana strategik (*strategic plan*) yang dirancang untuk memenuhi misi dan tujuan organisasi yang lebih luas serta rencana operasional (*operational plan*) yang diirancang dari rencana strategik. Rencana operasional terbagi menjadi dua : rencana sekali pakai (*single use plan*) dan rencana tetap (*standing plan*).
- 4) Visi (*vision*) adalah gambaran masa depan organisasi yang hendak diwujudkan, sedangkan misi (*mission*) merupakan penjelasan operasional lingkup organisasi yang harus dijalankan.
- 5) Langkah-langkah perencanaan :
 - a. Penentuan tujuan strategic
 - b. Analisis lingkungan
 - c. Penetapan ukuran
 - d. Pembuatan tujuan dan rencana unit
 - e. Perbandingan rencana unit dengan rencana strategic
 - f. Pemilihan alternative
 - g. Implementasi rencana
 - h. Pengawasan kemajuan

- 6) Analisis SWOT adalah salah instrumen perencanaan strategis dengan menggunakan kerangka kerja factor internal organisasi (*Strength* "S"/ kekuatan dan *Weakness* "W"/ kelemahan) serta factor eksternal (*Opportunity* "O"/ peluang dan *Treath* "T"/ ancaman). Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam suatu organisasi yang berpengaruh terhadap tumbuh kembang sebuah organisasi. Sedangkan faktor eksternal menyangkut segala kondisi yang terjadi di luar organisasi/ perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

Rangkuti, Freddy. 2013. *SWOT Balanced Scorecard*. Gramedia Pustaka Utama.

Risza, Suyatno. 2010. *Masa Depan Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia*. Yogyakarta :
KANISIUS.

Sarinah dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Deepublish Publisher.

Sucahyowati, Hari. 2017. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Wilis.

PERTEMUAN 3

Fungsi Manajemen Pengorganisasian

3.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian pengorganisasian
- 2) Menjelaskan manfaat pengorganisasian
- 3) Menjelaskan langkah-langkah pengorganisasian
- 4) Menjelaskan jenis-jenis struktur organisasi
- 5) Menjelaskan rentang kendali dan aplikasi struktur organisasi di pelayanan kesehatan

3.2. Definisi dan Uraian

Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi (Sarinah dan Mardalena, 2017).

Pimpinan harus mampu menempatkan dan mengatur tugas-tugas pokok setiap lini organisasi secara efektif, efisien, dan produktif (Risza). Fungsi ini meliputi kegiatan :

- 1) Pengembangan struktur organisasi,
- 2) Pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya,
- 3) Penugasan tanggung jawab tertentu,
- 4) Penciptaan iklim kerja sama.

(Risza, 2010 dan Sucahyowati, 2017)

Manfaat Pengorganisasian

- 1) Memungkinkan pembagian tugas sesuai dengan keadaan organisasi/ perusahaan,
- 2) Menciptakan spesialisasi dalam melaksanakan tugas,
- 3) Anggota organisasi mengetahui tugas-tugas yang akan dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan (Herujito, 2001).

Langkah-langkah Pengorganisasian

Secara garis besar, langkah-langkah pengorganisasian dimulai dari merencanakan, melaksanakan, dan memantau kerja organisasi :

- 1) Merinci seluruh pekerjaan yang harus dilaksanakan organisasi agar sesuai dengan misi dan visinya (jabatan),
- 2) Membagi beban kerja ke dalam aktivitas-aktivitas yang secara logis dan memadai dapat dilakukan oleh seseorang atau sekelompok orang,
- 3) Mengkombinasikan pekerjaan anggota organisasi dengan cara yang logis dan efisien,
- 4) Menetapkan mekanisme untuk mengkoordinasikan pekerjaan anggota organisasi dalam satu kesatuan yang harmonis,
- 5) Memantau efektivitas organisasi dan mengambil langkah-langkah penyesuaian untuk mempertahankan atau meningkatkan efektivitas.

Terdapat beberapa factor spesifik yang menentukan struktur organisasi, seperti : pemakaian teknologi, lingkungan organisasi, dan pandangan hidup para anggotanya.

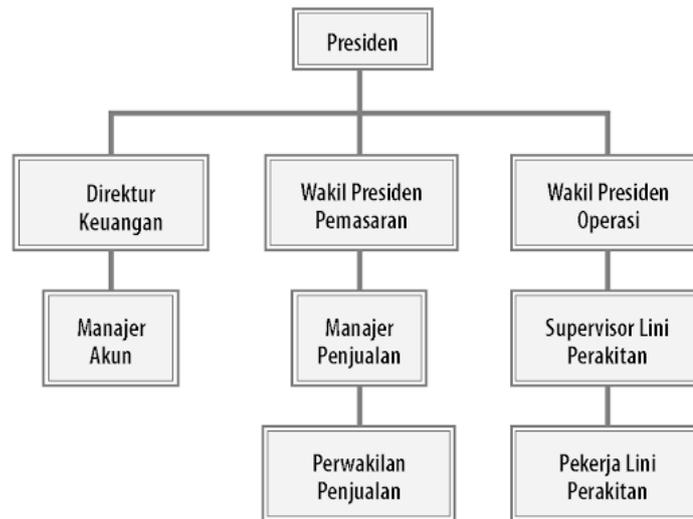
Jenis-jenis Struktur Organisasi

Struktur organisasi (*organizational structure*) dapat diilustrasikan dalam suatu bagan yang menunjukkan interaksi dan rantai komando (*chain of command*) serta mengidentifikasi tanggung jawab dari masing-masing posisi jabatan dan hubungan di antara posisi-posisi tersebut. Penyusunan struktur organisasi diharapkan mampu memastikan seluruh anggota/ karyawannya berada pada posisi dimana mereka dapat dibimbing dan diawasi dengan baik oleh seseorang di atas mereka agar dapat bekerja lebih efisien. Jika beberapa posisi jabatan tidak berada di bawah supervisi dari posisi lain, posisi-posisi tersebut mungkin tidak memberikan cukup kontribusi bagi produksi karena para anggota/ karyawan kurang mendapatkan bimbingan. Jadi struktur organisasi yang baik memungkinkan organisasi/ perusahaan memanfaatkan anggota/ karyawan-karyawan secara lebih efisien, yang kemudian dapat menghasilkan produk dengan biaya yang relative rendah.

Sebagai contoh rantai komando adalah presiden (yang pada umumnya juga memegang posisi sebagai direktur utama/ *Chief Executive Officer/ CEO*) memiliki tanggung jawab tertinggi atas keberhasilan suatu perusahaan. Seorang Presiden biasanya mencoba untuk mengoordinasikan seluruh divisi dan memberikan arah bisnis perusahaan. Di kebanyakan perusahaan, tugas-tugas manajerial didelegasikan ke manajer-manajer lain. Para wakil direktur

biasanya mengawasi divisi tertentu/ fungsi-fungsi perusahaan secara luas dan memberikan laporannya kepada Presiden (Madura, 2007).

Organisasi lini adalah sebuah bentuk organisasi yang didalamnya terdapat batasan-batasan yang jelas antara pimpinan dengan bawahan. Pimpinan bertanggung jawab atas segala kegiatan organisasi dan mempunyai hak untuk mengambil keputusan dan wewenang, maka bawahan harus mematuhi.



Gambar 3. Struktur Organisasi Lini
(Sumber : Madura, 2007)

Tabel 3. Kelebihan dan Kekurangan Jenis Struktur Organisasi Lini

Kelebihan	Kekurangan
1. Kesatuan pimpinan dan perintahnya terjamin sepenuhnya karena pimpinan berada dalam satu tangan	1. Koordinasi antaranggota cukup sulit karena mereka bertanggung jawab kepada supervisornya saja
2. Garis pimpinan berjalan secara tegas karena pimpinan berhubungan langsung dengan anggota	2. <i>Overall planning</i> sulit karena anggota hanya merasa terikat kepada atasan langsung
3. Proses pengubahan kebutuhan dapat berjalan dengan cepat	3. Dapat timbul birokrasi yang beku (harus melalui beberapa hierarki)
4. Dapat lebih mudah mengawasi kinerja anggota yang cakap/ kurang dan rajin/ malas	4. Pembagian kerja kurang spesifik, sehingga kesempatan para anggota untuk berkembang (asas spesialisasi) terbatas
5. Rasa solidaritas antaranggota cukup baik karena dapat saling mengenal	5. Dapat timbul sikap tergantung kepada seorang supervisor atau dll

Organisasi lini dan staf adalah bentuk perpaduan antara struktur organisasi garis dengan struktur organisasi fungsional dengan bantuan staf.



Gambar 4. Struktur Organisasi Lini dan Staf
(Sumber : Madura, 2007)

Tabel 4. Kelebihan dan Kekurangan Jenis Struktur Organisasi Lini dan Staf

Kelebihan	Kekurangan
1. Adanya pembagian tugas yang jelas antara kelompok lini yang melakukan tugas pokok organisasi dan kelompok staf yang melakukan kegiatan penunjang 2. Asas spesialisasi yang ada dapat dilanjutkan menurut bakat bawahan masing-masing 3. Prinsip <i>“the right man on the right place”</i> dapat diterapkan dengan mudah 4. Koordinasi dalam setiap unit kegiatan dapat diterapkan dengan mudah 5. Dapat diterapkan dalam organisasi skala besar	1. Pimpinan lini sering mengabaikan nasehat/ saran dari staf 2. Pimpinan staf sering mengabaikan gagasan-gagasan yang dikemukakan oleh pimpinan lini 3. Adanya kemungkinan pimpinan staf melampaui batas kewenangannya 4. Perintah lini dan perintah staf sering membingungkan anggota organisasi karena kedua jenis hirarki sering tidak seirama dalam memandang sesuatu

Organisasi fungsional adalah organisasi yang susunannya berdasarkan atas fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi tersebut. Dalam organisasi fungsional, seorang anggota/ karyawan tidak hanya bertanggung jawab kepada satu atas saja dan pemimpin berhak memerintahkan kepada para anggota/ karyawan (selama masih dalam hubungan pekerjaan). Dengan lain kata,

seorang anggota/ karyawan dapat saja diperintahkan oleh lebih dari satu atasan/ pimpinan namun tetap sesuai dengan keahliannya.

Tabel 5. Kelebihan dan Kekurangan Jenis Struktur Organisasi Fungsional

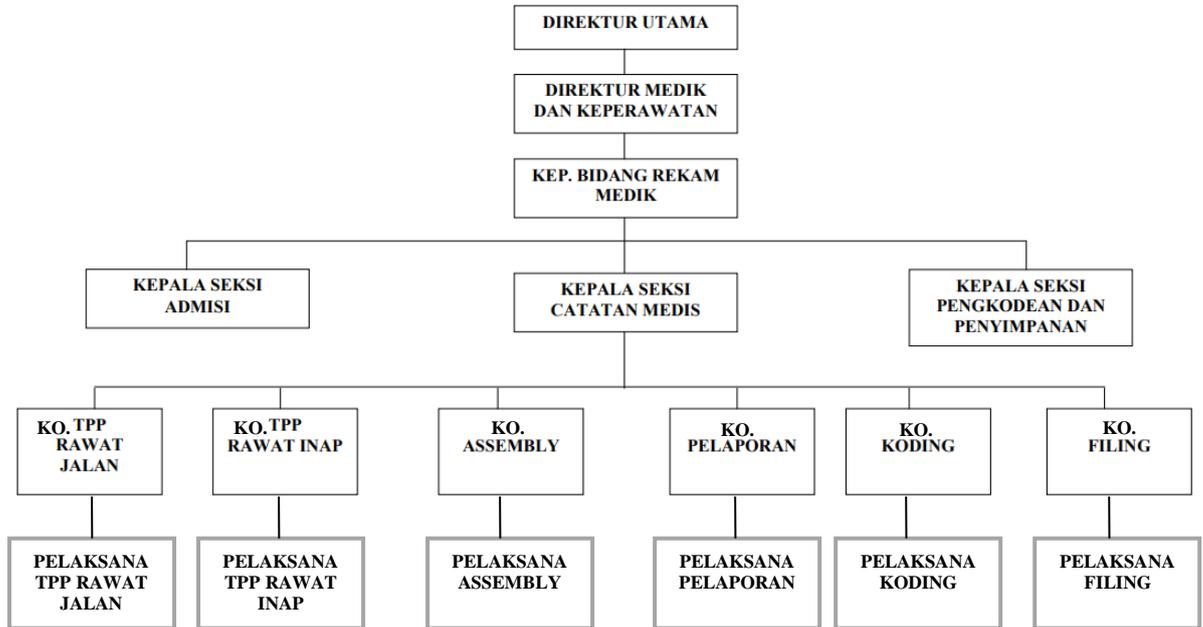
Kelebihan	Kekurangan
<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat memungkinkan munculnya orang-orang yang kompeten di bidangnya, karena masing-masing divisi lebih fokus dalam bekerja sesuai bidangnya 2. Keprofesionalitasan menjadi salah satu indikator bagaimana organisasi pada umumnya dan masing-masing divisi dalam organisasi pada khususnya berjalan sesuai dengan program kerja 3. Organisasi/ perusahaan menjadi lebih produktif 4. Dapat memunculkan inovasi-inovasi baru untuk pengembangan organisasi/ perusahaan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat memungkinkan munculnya konflik baik secara vertikal maupun horizontal karena banyaknya orang-orang yang kompeten di bidangnya 2. Membutuhkan waktu yang lebih lama dan kompleksitas lebih tinggi untuk mengontrol perusahaan karena banyak bidang dan divisi 3. Dapat memungkinkan sulitnya melacak penyimpangan-penyimpangan yang terjadi karena sistem kontrol lemah 4. Sulit untuk memperoleh figur pimpinan karena banyaknya orang-orang kompeten/ ahli di bidangnya masing-masing 5. Dapat memungkinkan munculnya persaingan yang tidak sehat dalam organisasi/ perusahaan

Rentang Kendali Organisasi Pada Pelayanan Kesehatan

Rentang kendali dapat juga disebut *span of control/ span of management/ span of executive/ span of authority* adalah batas jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dan dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer, sehingga rentang kendali menggambarkan jumlah orang yang harus melapor secara rutin kepada manajer tersebut. Semakin meningkatnya rentang kendali maka semakin menurun jumlah lapisan hirarki pada suatu struktur organisasi.

3.3. Latihan dan Contoh Kasus

Soal 1



JABATAN	PERSYARATAN JABATAN	FUNGSI JABATAN	URAIAN TUGAS	WEWENANG
Ka.Bid. Rekam Medis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan min. : S2 2. Pelatihan min. : manajemen rekam medis 3. Pengalaman min. : manajer unit terkait 	Membantu Direktur Medik dan Keperawatan merencanakan, mengendalikan, mengkoordinir kegiatan Rekam Medis meliputi : pendaftaran pasien, penjabaran dan koding, dan catatan medis sehingga tercipta rekam medis yang bermutu, memenuhi kepuasan pasien dan para tenaga kesehatan pengguna rekam medis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan dan mengembangkan sistem rekam medis 2. Mengelola dan meningkatkan kualitas layanan rekam medis 3. Menjalankan fungsi-fungsi manajemen rekam medis yaitu menganalisa dan mengevaluasi efektivitas pelayanan rekam medis 4. Mengawasi pelaksanaan pelayanan rekam medis di setiap seksi 5. Memberikan koordinasi dan pengembangan program untuk penggunaan sarana dan fasilitas serta kualitas pelayanan rekam medis 6. Merencanakan dan mengembangkan sistem rekam medis 7. Mengelola dan meningkatkan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menyetujui Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) Perekam Medis 2. Membuat surat peringatan bagi staf Perekam Medis yang tidak menjalankan tugas sesuai standar

JABATAN	PERSYARATAN JABATAN	FUNGSI JABATAN	URAIAN TUGAS	WEWENANG
			<p>kualitas pelayanan rekam medis</p> <p>8. Menjalankan fungsi-fungsi manajemen rekam medis yaitu menganalisis dan mengevaluasi efektivitas pelayanan tekam medis</p> <p>9. Mengawasi pelaksanaan pelayanan rekam medis di setiap seksi</p>	
Ka. Sie Admisi	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan min. : S1 2. Pelatihan min. : manajemen rekam medis dan front liner 3. Pengalaman min. : Perekam Medis 	Membantu Ka.Bid. Rekam medis dalam merencanakan dan mengembangkan, mengelola sistem registrasi pasien baik rawat jalan maupun rawat inap yang terintergrasi dengan sistem rekam medis di rumah sakit terkait, yang meliputi : (1) penapisan pasien/ triase, (2) pendaftaran pasien rawat jalan baik pasien baru maupun lama, (3) pendaftaran pasien rawat inap, (4) daftar tunggu dan sistem perjanjian agar pelayanan admisi terhadap pasien dapat diberikan secara optimal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Merencanakan, mengelola, dan meningkatkan layanan registrasi 2. Memberikan arahan dan tujuan kepada setiap karyawan admisi dalam rangka pelaksanaan tugas registrasi 3. Menjalankan fungsi manajemen berkaitan dengan sistem registrasi pasien rawat jalan maupun rawat inap berupa analisis dan evaluasi bagi efektivitas unit kerja 4. Mengawasi pemasukan data registrasi pasien rawat jalan dan rawat inap 5. Melakukan koordinasi dengan unit terkait 6. Menyusun laporan registrasi rawat jalan dan rawat inap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menerima, menempatkan, dan rotasi karyawan sesuai dengan kebutuhan admisi 2. Mempertahankan karyawan admisi 3. Membuat DP3
Ka. Sie Catatan Medis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan min. : S1 2. Pelatihan min. : manajemen rekam medis 3. Pengalaman min. : Perekam Medis 	Membantu Ka.Bid. Rekam Medis dalam mewujudkan rekam medis yang bermutu, pengelolaan data dan distribusinya, merencanakan dan mengelola cetakan medis, menyelenggarakan administrasi rekam medis	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan koordinasi pelaksanaan pekerjaan kepada staf seksi Catatan Medik 2. Menyusun laporan rumah sakit 3. Mengendalikan tertib administrasi rekam medis 4. Melakukan koordinasi perencanaan catatan medis 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menempatkan dan/atau merotasi karyawan di lingkungan seksi catatan medis 2. Menanyakan kepada karyawan atas tugas yang menjadi tanggung jawabnya 3. Membuat DP3 4. Melakukan teguran kepada karyawan yang melanggar disiplin
Ka. Sie Penyimpanan dan Pengkodean	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pendidikan min. : S1 2. Pelatihan min. : rekam medis 	Membantu Ka.Bid. Rekam medis dalam proses pelaksanaan	<ol style="list-style-type: none"> 1. Bertanggung jawab dalam ketepatan pengkodean, 	Menjaga kerahasiaan dan keamanan seluruh berkas rekam medis pasien

JABATAN	PERSYARATAN JABATAN	FUNGSI JABATAN	URAIAN TUGAS	WEWENANG
	3. Pengalaman min. : pelaksana keperawatan	penyimpanan dan pendistribusian berkas rekam medis serta pengkodean	<ul style="list-style-type: none"> 1. mengindeks penyakit dan keamanan berkas rekam medis pasien 2. Membantu pelaksanaan dalam pengambilan dan pendistribusian berkas rekam medis 3. Menghadiri pertemuan setiap bulan yang diadakan Ka.Bid. Rekam Medis 4. Menghadiri rapat koordinasi yang diadakan setiap bulan oleh direktur rumah sakit 5. Membuat jadwal dinas setiap akhir bulan 6. Mengadakan pertemuan setiap bulan dengan petugas koding dan filing 7. Melakukan koordinasi dalam pelaksanaan CASE-MIX 	

3.4. Rangkuman

- 1) Pengorganisasian adalah strategi dan taktik untuk mewujudkan perencanaan ke dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh serta sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif.
- 2) Manfaat pengorganisasian :
 - a. Memungkinkan pembagian tugas sesuai dengan keadaan organisasi/ perusahaan,
 - b. Menciptakan spesialisasi dalam melaksanakan tugas,
 - c. Anggota organisasi mengetahui tugas-tugas yang akan dikerjakan dalam rangka mencapai tujuan.
- 3) Langkah-langkah pengorganisasian dimulai dari merencanakan, melaksanakan, dan memantau kerja organisasi.
- 4) Jenis-jenis struktur organisasi yaitu : organisasi lini, organisasi lini dan staf, dan organisasi fungsional.
- 5) Rentang kendali (*span of control/ span of management/ span of executive/ span of authority*) adalah batas jumlah bawahan langsung yang dapat dipimpin dan dikendalikan secara efektif oleh seorang manajer.

DAFTAR PUSTAKA

Herujito, Yayat M. 2001. *Dasar-dasar Manajemen*. Jakarta : Gramedia Widiasarana Indonesia.

Madura, Jeff. 2007. *Introduction to Business : Pengantar Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.

Sarinah dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Deepublish Publisher.

Risza, Suyatno. 2010. *Masa Depan Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia*. Yogyakarta :
KANISIUS.

Sucahyowati, Hari. 2017. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Wilis.

Umar, Husein. 2003. *Business an Introduction*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

PERTEMUAN 4

Fungsi Manajemen Penggerakan dan Pengawasan

4.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian penggerakan
- 2) Menjelaskan **manfaat** fungsi penggerakan
- 3) Menjelaskan ruang lingkup penggerakan
- 4) Menjelaskan pengertian pengawasan
- 5) Menjelaskan manfaat pengawasan
- 6) Menjelaskan metode pengawasan
- 7) Menjelaskan instrument pengawasan

4.2. Definisi dan Uraian

Pengertian Penggerakan

Penggerakan adalah proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi (Sarinah dan Mardalena, 2017). Jika fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak menyangkut aspek-aspek abstrak proses manajemen, maka fungsi penggerakan langsung menyangkut individu-individu dalam organisasi atau berhubungan langsung dengan manusia/ pelaksana (Sucahyowati, 2017).

Adapun beberapa istilah yang sering digunakan untuk maksud penggerakan, misalnya : *leading* (menghantar), *directing* (memberi petunjuk/ arahan), *motivating* (memberi motivasi/ dorongan/ alasan orang lain suka mengikutinya), dan *commanding* (memberi perintah kepada bawahan).

Pimpinan harus mampu menggerakkan dan mengarahkan seluruh aspek manajemen yang meliputi : kemampuan dalam memobilisasi SDM secara optimum termasuk kemampuan teknis dalam mengoperasikan unsur-unsur manajemen. Fungsi ini meliputi : kegiatan, pemecahan masalah/ pengambilan keputusan, komunikasi, memotivasi bawahan, seleksi tenaga kerja, dan pengembangan SDM (Risza, 2010).

Oleh karena itu, ciri-ciri penggerakan di dalam sebuah organisasi adalah :

- 1) Upaya yang berlandaskan pengetahuan tentang kepemimpinan yang baik
- 2) Mengacu pada perencanaan yang telah dibuat
- 3) Adanya kemampuan untuk memimpin semua anggota organisasi
- 4) Semua kegiatan-kegiatan organisasi diatur dengan baik
- 5) Pemberian bimbingan, motivasi, dan pengarahan yang baik

Manfaat Fungsi Penggerakan

Fungsi pokok penggerakan di dalam manajemen (Madura, 2007) adalah :

- 1) Mempengaruhi seseorang (orang-orang) agar bersedia menjadi pengikut
- 2) Menaklukkan daya tolah seseorang (orang-orang)
- 3) Membuat seseorang (orang-orang) suka mengerjakan tugas dengan lebih baik
- 4) Mendapatkan, memelihara, dan memupuk kesetiaan pada pimpinan, tugas, dan organisasi tempat mereka bekerja
- 5) Menanamkan, memelihara, dan memupuk rasa tanggung jawab seseorang (orang-orang) terhadap Tuhannya, Negara, dan masyarakat.

Ruang Lingkup Penggerakan

Dalam fungsi penggerakan terdapat kegiatan-kegiatan seperti :

- 1) *Motivating* : memberi motivasi/ dorongan/ rangsangan yang baik/ alasan orang lain untuk suka mengikutinya
- 2) *Leading* : memberikan bimbingan dengan percontohan
- 3) *Directing* : memberi petunjuk/ arahan yang benar, jelas, dan tepat
- 4) *Commanding* : memberi perintah kepada bawahan.

Terdapat factor yang diperlukan dalam penggerakan, diantaranya :

- 1) Kepemimpinan (*leadership*) : kemampuan manajer mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan
- 2) Sikap dan moril (*attitude and morale*) : cara pandang hidup, berfikir, berperasaan, dan bertindak sesuai dengan pola hidup manajernya
- 3) Tata hubungan (*communication*) : komunikasi baik intern, ekstern, horizontal, maupun vertical dilakukan secara efektif yang kemudian diikuti dengan pengawasan yang efektif
- 4) Perangsang (*incentive*) : sesuatu yang diberikan manajer untuk merangsang orang lain bertindak

- 5) Supervise (*supervision*) : kemampuan manajer untuk mengawasi dan menemukan kesalahan-kesalahan untuk kemudian diperbaiki
- 6) Disiplin (*discipline*) : kemampuan manajer untuk menaati sesuatu dan bertingkah laku secara teratur.

Rentang kendali dalam pergerakan juga sangat penting diterapkan, misalnya melalui kepuasan, motivasi, dan kadar konflik para bawahan (Madura, 2007).

Pengertian Pengawasan

Pengawasan adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi (Sarinah dan Mardalena, 2017).

Pimpinan harus mampu mengadakan pengawasan kualitas, kuantitas, waktu, dan biaya (KKWB) terhadap pekerjaan yang sedang berlangsung maupun pekerjaan yang telah selesai dikerjakan. Fungsi ini meliputi kegiatan : menetapkan standar kerja, mengukur prestasi kerja, mengevaluasi prestasi kerja, mengevaluasi hasil kerja, dan memprediksi prestasi kerja yang akan datang (Risza, 2010).

Manfaat Pengawasan

Pengawasan membahas tentang penemuan dan penerapan cara untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan di awal. Hal ini dapat bersifat positif dan negative. Pengawasan positif mencoba untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisiensi dan efektif, sedangkan pengawasan negative mencoba untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau tidak dibutuhkan tidak akan terulang kembali (Sucahyowati, 2017).

Manfaat pengawasan pada dasarnya mencakup empat unsur (Sucahyowati, 2017), yaitu :

- 1) Penetapan standar pelaksanaan,
- 2) Penentuan ukuran-ukuran pelaksanaan,
- 3) Pengukuran pelaksanaan nyata dan membandingkannya dengan standar yang telah dilaksanakan,
- 4) Pengambilan tindakan koreksi jika pelaksanaan menyimpang dari standar.

Metode Pengawasan

Terdapat beberapa metode pengawasan berdasarkan *output* yang diharapkan (Sucahyowati, 2017), yaitu :

1) Metode kuantitatif

Teknik ini memerlukan data khusus untuk mengukur dan memeriksa kuantitas serta kualitas keluaran (*output*). Metode kuantitatif terdiri dari :

- a. Anggaran/ *budget* : anggaran operasional maupun khusus
- b. Audit : internal maupun eksternal
- c. Analisis *Break Even Point (BEP)*
- d. Analisis rasio keuangan
- e. Analisis nilai tambah/ *value added*
- f. *Balance scorecard*
- g. *Benchmarking*
- h. *Gantt chart*, *Program Evaluation and Review Technique (PERT)*, dan *Critical Part Methode (CPM)*

2) Metode non kuantitatif

Teknik ini dapat digunakan untuk mengawasi prestasi organisasi secara keseluruhan. Metode non kuantitatif terdiri dari :

- a. Observasi
- b. Inspeksi : langsung maupun tidak langsung
- c. Pelaporan : tertulis maupun lisan
- d. Diskusi antara manajer dan karyawan/ *Management by Exception (MBE)*

Selain itu, terdapat tipe pengawasan berdasarkan focus pengawasannya (Nugroho, 2017), yaitu :

1) Pengawasan awal (*preliminary control/ feedforward control*)

Bertujuan untuk memastikan organisasi siap mengantisipasi suatu masalah, bahkan sebelum masalah itu terjadi.

2) Pengawasan bersamaan (*concurrent*)

Bertujuan untuk mengawasi sekaligus mengarahkan kinerja bawahannya selama proses kerja.

3) Pengawasan umpan balik

Bertujuan untuk mengoreksi masalah yang telah terjadi dan menggunakan hasil evaluasi untuk bahan perbaikan ke depan.

Tipe pengawasan menurut objek pengawasan (Nugroho, 2017) meliputi :

- 1) Pengawasan administrative
- 2) Pengawasan operatif

Tipe pengawasan menurut subjek pengawasan (Nugroho, 2017) meliputi :

- 1) Pengawasan intern
- 2) Pengawasan ekstern

Instrumen Pengawasan

Agar pengawasan terselenggara dengan efektif, dalam arti berhasil menemukan secara factual hal-hal yang terjadi dalam penyelenggaraan seluruh kegiatan operasional, baik yang bersifat positif maupun berupa penyimpangan, penyelewengan atau kesalahan yang diperlukan berbagai instrument pengawasan yang tepat, seperti :

- 1) Standar hasil yang ingin dicapai : hal-hal yang bersifat fundamental untuk membandingkan pelaksanaan berbagai kegiatan
- 2) Anggaran : suatu pelaksanaan rencana kerja yang dinyatakan dengan uang
- 3) Data statistic : hasil analisis statistic operasional suatu organisasi
- 4) Laporan : laporan baik lisan maupun tertulis merupakan pengawasan jarak jauh
- 5) Auditing : upaya verifikasi secara sistematis dan ditujukan kepada operasional suatu organisasi, misal pada bidang kepegawaian, logistic, dan finansial
- 6) Observasi langsung : upaya untuk memperoleh masukan yang dapat langsung ditanyakan kepada karyawan.

(Siagian, 2004).

Proses pengawasan terdiri dari lima tahapan (Nugroho, 2017), seperti :

- 1) Menetapkan standar kerja
- 2) Menetapkan metode pengukuran pelaksanaan kegiatan
- 3) Melakukan pengukuran kerja
- 4) Membandingkan pelaksanaan kegiatan dengan standar dan rencana yang telah ditetapkan
- 5) Mengambil tindakan korektif
- 6) Melakukan umpan balik

4.3. Latihan dan Contoh Kasus

Soal 1

Instrumen Supervisi Kinerja Instalasi Rekam Medis RSUD "A"

1. Unit Kerja	:
2. Hari, Tanggal Supervisi	:

No.	ASPEK KEGIATAN/ KONDISI	ADA SKOR			TIDAK ADA	KET.
		1	2	3		
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(7)	(8)
	Tindak lanjut terhadap saran yang pernah diberikan					
1.	Kualitas Pekerjaan Petugas Rekam Medis					
	1. Konsentrasi dalam pekerjaan					
	2. Pekerjaan yang dilakukan selalu sesuai dengan aturan					
	3. Penampilan petugas selalu rapi					
	4. Hasil kerja sesuai dengan tugas pokok yang diberikan					
2.	Kuantitas Pekerjaan Petugas Rekam Medis					
	1. Pekerjaan selalu selesai tepat waktu					
	2. Inisiatif dalam melaksanakan pekerjaan tanpa perintah atasan					
	3. Bersedia bekerja lembur bila pekerjaan tidak selesai tepat waktu					
3.	Supervisi Terhadap Petugas Rekam Medis					
	1. Pimpinan selalu melakukan pengawasan pada petugas rekam medis					
	2. Pimpinan selalu memberikan arahan dalam setiap pekerjaan					
	3. Pimpinan selalu melakukan evaluasi pekerjaan					
4.	Kehadiran Petugas Rekam Medis					
	1. Kehadiran selalu tepat waktu					
	2. Pulang kerja selalu tepat waktu					
5.	Konservasi Petugas Rekam Medis					
	1. Kemahiran menggunakan computer dalam pengelolaan data					
	2. Melakukan perawatan peralatan setiap hari					

4.4. Rangkuman

- 1) Penggerakan adalah proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.
- 2) Fungsi pokok penggerakan meliputi :
 - a. Mempengaruhi seseorang (orang-orang) agar bersedia menjadi pengikut
 - b. Menaklukkan daya tolah seseorang (orang-orang)
 - c. Membuat seseorang (orang-orang) suka mengerjakan tugas dengan lebih baik
 - d. Mendapatkan, memelihara, dan memupuk kesetiaan pada pimpinan, tugas, dan organisasi tempat mereka bekerja
 - e. Menanamkan, memelihara, dan memupuk rasa tanggung jawab seseorang (orang-orang) terhadap Tuhannya, Negara, dan masyarakat.
- 3) Ruang lingkup penggerakan meliputi : (1) *Motivating* : memberi motivasi/ dorongan/ rangsangan yang baik/ alasan orang lain untuk suka mengikutinya, (2) *Leading* : memberikan bimbingan dengan percontohan, (3) *Directing* : memberi petunjuk/ arahan yang benar, jelas, dan tepat, dan (4) *Commanding* : memberi perintah kepada bawahan.
- 4) Pengawasan adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan dan diimplementasikan dapat berjalan sesuai dengan target yang diharapkan sekalipun berbagai perubahan terjadi dalam lingkungan dunia bisnis yang dihadapi.
- 5) Manfaat pengawasan adalah untuk mengetahui apakah tujuan organisasi dicapai dengan efisiensi dan efektif serta untuk menjamin bahwa kegiatan yang tidak diinginkan atau tidak dibutuhkan tidak akan terulang kembali.
- 6) Metode pengawasan antara lain :
 - a. Berdasarkan *output* yang diharapkan : metode kuantitatif dan non kuantitatif
 - b. Berdasarkan focus pengawasannya : pengawasan awal (*preliminary control/ feedforward control*), pengawasan bersamaan (*concurrent*), dan pengawasan umpan balik
 - c. Berdasarkan objek pengawasan : pengawasan administrative dan operatif
 - d. Berdasarkan subjek pengawasan : pengawasan intern dan ekstern.
- 7) Instrument pengawasan adalah alat penilaian untuk menemukan secara factual hal-hal yang terjadi dalam penyelenggaraan seluruh kegiatan operasional, baik yang bersifat positif maupun berupa penyimpangan, penyelewengan atau kesalahan.

DAFTAR PUSTAKA

Nugroho, Dian Ari. 2017. *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*. Malang : UB Press.

Madura, Jeff. 2007. *Introduction to Business : Pengantar Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.

Risza, Suyatno. 2010. *Masa Depan Perkebunan Kelapa Sawit Indonesia*. Yogyakarta : KANISIUS.

Sarinah dan Mardalena. 2017. *Pengantar Manajemen*. Yogyakarta : Deepublish Publisher.

Siagian, Sondang P. 2004. *Teori Motivasi dan Aplikasinya*. Jakarta : PT. Rineka Cipta.

Sucahyowati, Hari. 2017. *Pengantar Manajemen*. Jakarta : Wilis.

PERTEMUAN 5

Kepemimpinan

5.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian kepemimpinan
- 2) Menjelaskan teori kepemimpinan
- 3) Menjelaskan gaya kepemimpinan
- 4) Menjelaskan **etika dan kepercayaan sebagai dasar kepemimpinan** sifat pemimpin
- 5) Menjelaskan mentoring

5.2. Definisi dan Uraian

Pengertian Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi diperlukan adanya sosok seorang pemimpin, dimana pemimpin harus memiliki sifat-sifat, gaya-gaya, dan cara berfikir sebagai pemimpin. Kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi kondisi lingkungan sekitarnya (Nugroho, 2017). Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah sebuah pengaruh, sedangkan pemimpin adalah seseorang yang memiliki atau memberi pengaruh. Seseorang yang menduduki jabatan atau memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu tidak lantas langsung disebut sebagai pemimpin. Seorang pemimpin, meskipun ia memiliki berbagai pemikiran, gelar, dan jabatan, jika tidak ada seorang pun yang mengikutinya maka ia bukanlah pemimpin (Timotius, 2016).

Terdapat lima komponen utama dalam pengertian kepemimpinan, yaitu : (1) memiliki visi, misi, dan tujuan, (2) merupakan seorang pemimpin, (3) pengikut, (4) proses/ gerakan, dan (5) kemampuan memimpin (Timotius, 2016).

Ruang lingkup studi kepemimpinan secara relatif mewakili aliran berfikir (Kartakusumah, 2006):

- 1) Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok
- 2) Kepemimpinan sebagai kepribadian dan akibatnya
- 3) Kepemimpinan sebagai seni mempengaruhi orang lain
- 4) Kepemimpinan sebagai penggunaan pengaruh
- 5) Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku

- 6) Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi
- 7) Kepemimpinan sebagai hubungan kekuasaan
- 8) Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan
- 9) Kepemimpinan sebagai akibat dari interaksi
- 10) Kepemimpinan sebagai pembeda peran
- 11) Kepemimpinan sebagai inisiasi struktur.

Teori Kepemimpinan

Sejalan dengan banyaknya jumlah studi tentang kepemimpinan yang telah dilakukan oleh para ahli, muncul berbagai teori kepemimpinan, seperti :

- 1) Terry dalam Kartakusumah (2006)
 - a. *The situational theory*
 - b. *The personal behavior theory*
 - c. *The supportive theory*
 - d. *The sociological theory*
 - e. *The psychological theory*
 - f. *The autocratic theory*
- 2) Mar'at dalam Kartakusumah (2006)
 - a. Teori orang-orang terkemuka
 - b. Teori lingkungan
 - c. Teori personal – situasional
 - d. Teori interaksi – harapan
 - e. Teori humanistic
 - f. Teori penukaran
- 3) Stogdill dan Bernard dalam Kartakusumah (2006)
 - a. *Traits theory (1920s – 1930s)*
 - b. *Environmental theory*
 - c. *Personal situation theory*
 - d. *Interaction – expectation theory*
 - e. *Humanistic theory*
 - f. *Exchange theory*

- 4) Ermaya dalam Kartakusumah (2006)
 - a. Teori genetis
 - b. Teori social
 - c. Teori ekologis
 - d. Teori sifat dan perangi
- 5) Moekijat tahun 1980 dalam Kartakusumah (2006)
 - a. Teori genetis
 - b. Teori social
 - c. Teori ekologis
- 6) John Adair dalam Kartakusumah (2006)
 - a. Ancangan kualitas : mendasarkan ancangannya terhadap kelebihan dan ciri-ciri tertentu yang dimiliki seorang pemimpin
 - b. Ancangan situasional : mendasarkan situasi tertentu yang dapat membentuk kepemimpinan seseorang
 - c. Ancangan kelompok : memandang kepemimpinan seseorang terpenuhi dari kebutuhan kelompoknya
- 7) Hellriegel dan Slocum dalam Kartakusumah (2006)
 - a. *Traits model* : memusatkan perhatian terhadap karakteristik personal pemimpin
 - b. *Behavioral model* : memfokuskan perhatiannya terhadap perilaku dan tindakan yang dilakukan pemimpin
 - c. *Contingency model* : mengerangkakan hubungan antara karakteristik situasi dengan perilaku yang ditampilkan seorang pemimpin
- 8) Bennis dan Norma B dalam Kartakusumah (2006)
 - a. *Great man theory* : kepemimpinan adalah dilahirkan, bukan dibuat atau diciptakan
 - b. *Big bang theory* : situasi dan pengikut secara bersama membentuk pemimpin

Gaya Kepemimpinan

- 1) Kepemimpinan otokratis
 - a. Pemimpin sangat dominan dalam setiap pengambilan keputusan dan setiap pembuatan kebijakan, peraturan, prosedur kerja (memusatkan kekuasaan pada dirinya)
 - b. Cenderung membatasi inisiatif dan daya pikir daripada anggotanya
 - c. Tidak memperhatikan kebutuhan dari bawahannya
 - d. Cenderung berkomunikasi satu arah yaitu dari atas (pemimpin) ke bawah (anggotanya)

- e. Banyak dijumpai pada akademi kemiliteran dan kepolisian
- 2) Kepemimpinan birokrasi
 - a. Kepemimpinan dapat berjalan efektif jika setiap anggota/ karyawan mengikuti setiap alur prosedur dan melakukan tanggung jawab rutinnnya setiap hari
 - b. Cenderung membatasi inisiatif daripada anggotanya
 - c. Diterapkan pada perusahaan
 - 3) Kepemimpinan partisipatif
 - a. Membuka secara luas inisiatif dan daya pikir daripada anggotanya
 - b. Posisi pemegang kendali atas pemecahan suatu masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian
 - c. Anggota/ karyawan diberi ruang gerak untuk dapat berpartisipasi dalam pembuatan keputusan
 - d. Terdapat suasana persahabatan dan hubungan saling percaya antara pimpinan dan anggota
 - 4) Kepemimpinan delegatif (*laissez-faire*)
 - a. Pemimpin memberikan kebebasan mutlak kepada para anggota untuk melakukan tujuan dan cara mereka masing-masing
 - b. Pemimpin cenderung membiarkan keputusan dibuat oleh siapa saja dalam kelompok
 - c. Terdapat suasana semangat kerja tim yang rendah karena pemimpin cenderung mendelegasikan pembuatan keputusan pada anggotanya, terlebih jika para anggota belum cukup matang dalam memahami sistem kerja yang ada
 - d. Cenderung dapat menjadi boomerang bagi perusahaan jika memiliki anggota/ karyawan yang bertolak belakang dari visi – misinya.
 - 5) Kepemimpinan transaksional
 - a. Cenderung terdapat aksi transaksi antara pemimpin dan anggota, seperti : memberikan reward ketika anggota berhasil melakukan tugasnya sesuai dengan kesepakatan
 - b. Terdapat suasana pemimpin dan bawahan yang memiliki tujuan/ kebutuhan/ kepentingan yang berbeda-beda
 - 6) Kepemimpinan transformasional
 - a. Pemimpin cenderung memperhatikan dan terlibat langsung dalam proses termasuk dalam hal membantu para anggotanya untuk berhasil menyelesaikan tugas
 - b. Pemimpin cenderung memiliki semangat yang positif untuk para bawahannya (pengembangan sistem nilai karyawan)

- c. Pemimpin akan sangat mpedulikan kesejahteraan dan kemajuan setiap anggotanya
- d. Sifat pemimpin : (1) karisma/ pengaruh ideal yang dikaitkan dengan perilaku, (2) motivasi inspirasional, (3) stimulasi intelektual, (4) pertimbangan individual
- e. Factor pendukung gaya kepemimpinan adalah motivasi kerja yang dimiliki oleh karyawan
- 7) Kepemimpinan melayani (*servant*)
 - a. Terdapat hubungan antara pemimpin dan anggota yang berorientasi pada sifat melayani dengan standar moral spiritual
 - b. Pemimpin cenderung lebih melayani kebutuhan, kepentingan, dan aspirasi dari para anggotanya daripada dirinya sendiri
- 8) Kepemimpinan karismatik
 - a. Pemimpin memiliki pengaruh yang kuat atas para anggotanya karena karisma dan kepercayaan diri yang ditampilkan sehingga anggota cenderung mengikuti pemimpin.
- 9) Kepemimpinan situasional
 - a. Terdapat suasana kepemimpinan yang ada dengan tahap perkembangan para anggotanya yakni sejauh mana kesiapan dari para anggota dalam melaksanakan tugas (situasional)
 - b. Gaya kepemimpinan jenis ini :
 - (1) *Telling – directing* (memberitahu, menunjukkan, memimpin, menetapkan)
 - (2) *Selling – coaching* (menjual, menjelaskan, memperjelas, membujuk)
 - (3) *Participating – supporting* (mengikutsertakan, memberi semangat, saling kerja sama)
 - (4) *Delegating* (mendelegasikan, mengamati, mengawasi secara rutin, menyelesaikan masalah)

Etika dan Kepercayaan Diri Sebagai Dasar Kepemimpinan Sifat Pemimpin

Terdapat beberapa sifat yang biasanya melekat pada diri seorang pemimpin, diantaranya :

- 1) Intelegensi : kemampuan bicara, menafsir, dan menalar yang lebih kuat daripada para anggota yang dipimpin
- 2) Kepercayaan diri : keyakinan akan kompetensi dan keahlian yang dimiliki
- 3) Determinasi : hasrat untuk menyelesaikan pekerjaan melalui inisiatif, kegigihan, kemampuan mempengaruhi, dan cenderung menyendiri
- 4) Integritas : kualitas kejujuran dan dapat dipercaya oleh para anggota
- 5) Sosiabilitas : kecenderungan untuk menjalin hubungan yang menyenangkan, bersahabat, ramah, sopan, bijaksana, dan diplomatis.

Mentoring

Mentoring adalah bentuk pendampingan “*buddying*” pada orang-orang yang baru masuk bekerja atau orang-orang yang menempati posisi baru/ jabatan baru. Landasan perlunya diterapkan mentoring adalah manusia sebagai pelaku utama dalam organisasi/ perusahaan tidak lagi dianggap sebagai suatu objek yang dapat diperlakukan sesuka hati, melainkan sebagai sumber daya yang penting dan bersifat strategis (Martoredjo, 2015). Mentoring dilakukan oleh seorang pembimbing (mentor) yang berasal dari individu dalam organisasi tersebut yang siap sedia membantu dan memberikan bimbingan kepada anggota ybs (mentee). Tujuan mentoring adalah membantu anggota organisasi menjadi karyawan yang produktif, sehingga mampu menyelesaikan banyak masalah yang dihadapi oleh karyawan saat ini dan masa mendatang. Selain itu, mentoring juga bermanfaat untuk mengembangkan SDM, dikarenakan pengalaman, keterampilan, sikap, dan pelatihan formal yang disediakan organisasi biasanya kurang memberi dampak yang baik dalam meningkatnya kualitas SDM.

Karakteristik dari mentoring dalam organisasi antara lain :

- 1) Terjadinya percakapan intensif
- 2) Penyesuaian diri dengan aspirasi individu maupun organisasi
- 3) Komitmen karyawan yang tinggi (pengarahan diri) untuk mencapai tujuan organisasi/ perusahaan
- 4) Fokus pada kolaborasi dan pengembangan tim (SDM) secara terencana dan berkesinambungan, melalui pelatihan-pelatihan
- 5) Jejaring aplikasi/ praktik dan hubungan kompleks yang saling mendukung dan mengembangkan kemampuan individu maupun organisasi
- 6) Terjadinya peningkatan kepercayaan diri dalam berkontribusi positif pada organisasi
- 7) Terdapat perencanaan yang baik, pelaksanaan yang konsisten, dan pengendalian yang kontinyu
- 8) Iklim dan budaya organisasi yang terdapat di lingkungan kerja dan *stakeholder* mendukung (Garvey, Stokes, dan Megginson, 2014 serta Martoredjo, 2015)

Mentoring mengubah konsep manajemen SDM dari konvensional menuju paradigma baru. Konsep manajemen SDM konvensional berfokus pada urusan administrasi kepegawaian, seperti : rekrutmen, seleksi, pemeliharaan dan pengembangan, penilaian, sampai pemutusan hubungan kerja. Sedangkan konsep manajemen SDM paradigma baru yaitu memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasi melalui kegiatan-kegiatan, seperti :

pengawasan anggaran, peningkatan dan pengembangan daya saing secara komparatif, optimalisasi sumber daya organisasi dan pendekatan manajemen proaktif untuk meningkatkan kreativitas dan fleksibilitas organisasi (Sastradipoera dalam Martoredjo, 2015).

Jenis-jenis model mentoring, yaitu :

- 1) Mentoring jarak jauh : menggunakan teknologi sebagai media, seperti : internet, email, dll
- 2) Mentoring lintas budaya : kemitraan yang melibatkan perbedaan gender, usia, ras/ etnik, ataupun kebangsaan
- 3) Mentoring kelompok : dapat diterapkan ketika suatu organisasi memiliki lebih banyak mentee daripada mentor, melalui *action learning* (membentuk kelompok secara bertemu) atau komunitas praktik (membentuk kelompok secara bertemu atau hanya virtual)
- 4) Mentoring sesame : kedudukan mentee dan mentor pada posisi/ level sama atau lebih kurang sama
- 5) Mentoring organisasi : terdapat hubungan bisnis antara mentee dan mentor, misalnya membahas tentang kasus lingkungan

5.3. Latihan dan Contoh Kasus

Soal

Mentoring Pada Organisasi Remaja Masjid "A"

<p>Jenis Kegiatan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengajian 2. Ceramah agama 3. Diskusi/ kajian 4. Permainan (<i>game</i>) 5. Tafakur alam : lintas alam (<i>hiking</i>) atau perkemahan (<i>camping</i>) <p>Kegiatan tersebut dapat dilakukan baik di <i>indoor</i> (ruang sholat, ruang pengajian, teras/ halaman masjid) maupun <i>outdoor</i></p>
<p>Hal-hal yang Perlu Dipersiapkan</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tim pengelola mentoring 2. Asas, Visi, Misi, Tujuan, dan Nilai-nilai (ibadah, professional, kualitas, prestasi, perbaikan) 3. Buku panduan standar (materi diskusi, membaca Al Quran, tuntunan ibadah) 4. Sarana prasarana mentoring 5. Anggaran mentoring <ul style="list-style-type: none"> Untuk aktivitas rutin seminggu sekali dan aktivitas non rutin dalam satu tahun) <ol style="list-style-type: none"> a. Anggaran pembiayaan (administrasi dan publikasi, modul mentoring, pembinaan mentoring games, konsumsi, transportasi dan komunikasi, hiking dan game, laporan dan dokumentasi) b. Anggaran pendapatan (kas remaja masjid, peserta, donator) 6. Tempat, waktu, kelompok, tata tertib, dan materi mentoring <p>Sebagai contoh :</p> <p>Hari : Setiap hari Ahad (minggu)</p> <p>Waktu : Jam 08.00 – 09.00 WIB</p> <p>Tempat : Teras Masjid "A"</p> <p>Kelompok : 3 kelompok putra dan 3 kelompok putri</p> <p>Tata tertib :</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Setiap peserta berada di ruangan 5 menit sebelum sesion dimulai b. Setiap peserta mengisi daftar hadir c. Setiap peserta yang akan keluar ruangan harus minta ijin mentor d. Setiap peserta berpakaian rapi dan menutup aurat e. Setiap peserta dilarang merokok f. Setiap peserta mengikuti acara mentoring dan evaluasi yang diselenggarakan <p>Materi : dasar-dasar keislaman (50%), pengembangan diri (22%), pemikiran Islam (14%), dan sosial kemasyarakatan (14 %)</p> 7. Peran mentor dalam sistem mentoring 8. Evaluasi dan laporan <p>Evaluasi dilakukan pada seluruh unsur terkait dalam pengelolaan mentoring, baik TPM, mentor, peserta/ mentee, maupun pematernya.</p> <p>Hasol laporan kemudian dilaporkan oleh TPM kepada Pengurus Remaja Masjid Bidang Pembinaan Anggota dalam bentuk dokumen laporan tertulis.</p>



Gambar. Struktur Organisasi Tim Pengelola Mentoring (TPM) Organisasi Remaja Masjid “A”

Pembagian Job Description

No.	Jabatan	Job Description
1	Project Manager	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memimpin kegiatan rutin TPM secara umum 2. Memimpin dan mewakili TPM dalam kegiatan eksternal 3. Mengoordinir, memotivasi, dan membimbing seluruh anggota tim dalam melaksanakan program mentoring 4. Menyelenggarakan rapat tim min. sebulan sekali 5. Mengajukan permohonan uang muka pengelolaan kepada Bidang Pembinaan Anggota dan mempertanggungjawabkan penggunaannya 6. Mempertanggungjawabkan amanah pengelolaan mentoring kepada Bidang Pembinaan Anggota
2	Sekretaris	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatur dan mengelola surat – menyurat TPM 2. Membuat draft surat keluar untuk ditandatangani <i>Project Manager</i> 3. Mengoordinasikan seluruh aktivitas surat – menyurat, agenda surat, dan kesekretariatan 4. Memberikan dukungan administrasi kepada coordinator 5. Memberikan laporan administrasi dan kesekretariatan kepada <i>Project Manager</i> 6. Menjadi notulis dalam rapat TPM 7. Melakukan inventarisasi, perawatan, pengelolaan, dan penambahan perlengkapan dan inventaris TPM
3	Bendahara	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengelola keuangan TPM 2. Memberikan dukungan keuangan kepada coordinator 3. Memberikan laporan keuangan kepada <i>Project Manager</i> 4. Bertindak sebagai kasir
4	Koordinator Putra/ Putri	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan pendaftaran peserta/ mentee 2. Menyusun jadwal kegiatan mentoring 3. Memantau aktivitas mentoring 4. Mengajukan dan mempertanggungjawabkan uang muka operasional tiap bulan kepada Project Manager

No.	Jabatan	<i>Job Description</i>
5	Mentor/ Murabbi	<ol style="list-style-type: none"> 5. Menerima dan mengembalikan dana operasional dari bendahara/ Project Manager untuk aktivitas pengelolaan 6. Membuat laporan kemajuan mentoring kepada Project Manager 7. Memberi teguran kepada mentor yang melanggar aturan pengelolaan 8. Memberi masukan kepada Project Manager untuk menindak mentor yang tidak mengindahkan teguran sampai tiga kali 9. Mengoordinasikan proses mentoring dengan mentor dan Project Manager 1. Mengisi daftar hadir peserta sesuai dengan kelompok 2. Menghubungi peserta/ mentee yang tidak hadir melalui telepon/ sarana lainnya 3. Membina peserta/ mentee untuk memahami Islam secara komprehensif dan terintegrasi 4. Membina peserta/ mentee untuk mampu dan rajib beribadah, khususnya melaksanakan sholat dan membaca Al-Quran 5. Memberi dorongan kepada peserta/ mentee untuk berprestasi di bidang akademis dan keagamaan 6. Memberikan laporan mentoring kepada coordinator 7. Mengikuti pelatihan/ pembinaan mentor yang diselenggarakan TPM 8. Mengikuti rapat pengelolaan mentoring 9. Menjadi panitia/ tim dalam aktivitas pengelolaan mentoring 10. Melaksanakan tugas-tugas tambahan lain yang diberikan oleh atasan

5.4. Rangkuman

- 1) Kepemimpinan adalah suatu kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi kondisi lingkungan sekitarnya. Kepemimpinan adalah sebuah pengaruh, sedangkan pemimpin adalah seseorang yang memiliki atau memberi pengaruh.
- 2) Sejalan dengan banyaknya jumlah studi tentang kepemimpinan yang telah dilakukan oleh para ahli, muncul berbagai teori kepemimpinan.
- 3) Gaya kepemimpinan antara lain :
 - a. Kepemimpinan otokratis
 - b. Kepemimpinan birokrasi
 - c. Kepemimpinan partisipatif
 - d. Kepemimpinan delegatif (*laissez-faire*)
 - e. Kepemimpinan transaksional
 - f. Kepemimpinan transformasional
 - g. Kepemimpinan melayani (*servant*)
 - h. Kepemimpinan karismatik
 - i. Kepemimpinan situasional
- 4) Sifat pemimpin, antara lain : (1) intelegensi, (2) kepercayaan diri, (3) determinasi, (4) integritas, (5) sosiabilitas.
- 5) Mentoring adalah bentuk pendampingan/ *buddying* pada orang-orang yang baru masuk bekerja atau orang-orang yang menempati posisi baru/ jabatan baru untuk membantu anggota organisasi menjadi karyawan yang produktif, sehingga mampu menyelesaikan banyak masalah yang dihadapi oleh karyawan saat ini dan masa mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Garvey B., Stokes P., dan Megginson D. 2014. *Coaching and Mentoring : Theory and Practice*. SAGE.
- Kartakusumah, Berliana. 2006. *Pemimpin Adiluhung : Genealogi Kepemimpinan Kontemporer*. Jakarta : Teraju.
- Martoredjo, NT. 2015. *Peran Dimensi Mentoring Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Sumber Daya Manusia*. Jurnal Ilmiah : Humaniora, Vol. 6 No. 4 Oktober 2015 : 444-452.
- Nugroho, Dian Ari. 2017. *Pengantar Manajemen Untuk Organisasi Bisnis, Publik dan Nirlaba*. Malang : UB Press.
- Timotius, KH. 2016. *Kepemimpinan dan Kepengikutan*. Yogyakarta : ANDI OFFSET.

PERTEMUAN 9

Motivasi

9.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian motivasi
- 2) Menjelaskan teori-teori motivasi
- 3) Menjelaskan keterlibatan karyawan
- 4) Menjelaskan penggunaan *rewards* untuk memotivasi karyawan

9.2. Definisi dan Uraian

Pengertian Motivasi

Motivasi adalah pemberian/ penimbulkan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif, sehingga mampu menimbulkkan semangat atau dorongan kerja. Motivasi sebagai pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif, dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan (Hasibuan dalam Romli, 2014). Motivasi sebagai suatu kerelaan berusaha seoptimal mungkin dalam pencapaian tujuan organisasi yang dipengaruhi oleh kemampuan usaha memuaskan beberapa kebutuhan individu.

Motivasi untuk bekerja ini sangat penting bagi tinggi rendahnya produktivitas perusahaan. Tanpa adanya motivasi pada karyawan untuk bekerja sama maka tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tidak akan tercapai. Sebaliknya, apabila terdapat motivasi yang tinggi dari para karyawan, maka hal ini merupakan suatu jaminan atas keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan (Gitosudarmo dalam Romli, 2014).

Menurut beberapa studi menjelaskan bahwa motivasi bukan satu-satunya factor yang mempengaruhi tingkat prestasi kerja seseorang, melainkan terdapat juga factor pengetahuan, sikap, kemampuan, pengalaman, dan persepsi peran (Romli, 2014).

Komponen dalam motivasi, yaitu :

- 1) Komponen dalam : kebutuhan-kebutuhan yang ingin dipuaskan oleh diri seseorang (perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis)
- 2) Komponen luar : tujuan yang hendak dicapai (apa yang diinginkan)



Gambar. *Flow Chart* Hubungan Kebutuhan, Motivasi, Perbuatan/ Tingkah Laku, dan Kepuasan

Motivasi kerja dapat dipengaruhi dari factor internal maupun eksternal pada tenaga kesehatan dalam melaksanakan tugasnya. Motivasi intrinsik meliputi panggilan hidup (pengabdian), prestasi, penghargaan, tanggung jawab, dan kebanggaan/ kepuasan dalam bekerja karena sesuai dengan pekerjaannya, sedangkan motivasi ekstrinsik meliputi insentif, gaji, promosi jabatan, pertukaran tempat dinas, lingkungan kerja yang kondusif (kebijakan perusahaan), jaminan social, dan hubungan antar rekan kerja yang baik (Subekti, 2016).

Teori-teori Motivasi

Banyak sekali teori-teori yang membahas mengenai motivasi yang kemudian mengaitkan antara hubungan motivasi dengan kebutuhan manusia, seperti :

1) Teori Hierarki Maslow

Teori ini dikemukakan oleh Abraham Maslow, seorang psikologi pada tahun 1943. Teori ini mengungkapkan terdapat 5 kebutuhan manusia berdasarkan hierarkinya yang dimulai dari kebutuhan paling mendasar hingga mencapai kebutuhan paling tinggi, sehingga dikenal dengan istilah "Teori Hierarki Kebutuhan". Berikut 5 kebutuhan manusia :

- a. Kebutuhan fisiologis (makanan, minuman, pakaian, udara, tempat tinggal, dan kebutuhan kebutuhan lainnya yang digunakan untuk bertahan hidup)
- b. Kebutuhan keamanan (kebutuhan dari rasa aman dari kekerasan fisik ataupun psikis : lingkungan yang bebas polusi, bebas dari kekerasan dan ancaman, dll)
- c. Kebutuhan social (kebutuhan untuk mencintai dan dicintai, karena manusia adalah makhluk social sehingga membutuhkan orang lain di dalam kehidupan)
- d. Kebutuhan penghargaan (kebutuhan yang muncul setelah kebutuhan fisiologis, keamanan, dan social terpenuhi)
- e. Kebutuhan aktualisasi diri (kebutuhan untuk memenuhi ambisi pribadi)

2) Teori Motivasi MC Clelland

Teori motivasi ini bersumber pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia, seperti motivasi prestasi yang bisa saja ingin menjadi lebih baik dari lainnya. Terdapat 3 kebutuhan dalam teori ini :

- a. Kebutuhan pemenuhan tugas yang dirasa mampu untuk dipertanggungjawabkan secara individu dan selama pelaksanaan tugas mampu mengembangkan kreativitas dan inovasinya
- b. Kebutuhan afiliasi
- c. kebutuhan Kekuasaan (kebutuhan untuk mempengaruhi orang lain, termasuk tingkah laku orang lain)

3) Teori X dan Y Mc Gregor

Teori motivasi ini merupakan pengembangan dari gabungan teori eksternal dan internal. Adapun rumusan dua perbedaan mendasar perilaku manusia :

a. Teori-teori X (negative)

- (1) Kebanyakan pekerja itu malas, tidak senang bekerja bahkan cenderung akan menghindari pekerjaan tersebut.
- (2) Karena pada dasarnya memang tidak senang bekerja, maka harus dilakukan pembimbingan, pemaksaan, dan pengendalian, bahkan diperlakukan hukuman serta agar dapat mencapai tujuan dari organisasi
- (3) Rata-rata pekerja memang lebih ingin dibimbing, memiliki ambisi kecil, kemauan diri sendiri atas segalanya, dan terkadang berusaha untuk menghindari tanggung jawab.

Teori ini masih banyak digunakan oleh beberapa organisasi dikarenakan para manager menganggap jika anggapan-anggapan dalam teori tersebut adalah benar serta bisa diamati dari perilaku manusia, walaupun tidak secara sempurna menjawab permasalahan-permasalahan dalam organisasi.

b. Teori-teori Y (positif)

- (1) Kegiatan-kegiatan fisik dan mental yang telah dilakukan manusia sama dengan kegiatan bermain dan istirahat
- (2) Rata-rata seseorang akan mau belajar jika dalam kondisi yang layak, tak hanya menerima ilmu namun juga ikut mencari tanggung jawab
- (3) Ada kemampuan yang sangat besar (kualitas), kecerdasan, daya imajinasi untuk memecahkan masalah dalam organisasi yang tersebar luas di seluruh pegawai

(4) Pengendalian yang dilakukan bukan menggunakan sistem hukuman dianggap sebagai cara yang lebih tepat untuk mengarahkan anggota kepada tujuan organisasi.

4) Teori Motivasi Herzberg

Teori Herzberg ini sering dikenal sebagai teori dua faktor atau teori M-H. Teori ini menjelaskan bagaimana seorang manajer bisa mengendalikan factor yang dapat memberikan kepuasan kerja ataupun tidak.

- a. Motivasi (factor sumber kepuasan kerja : prestasi, tanggung jawab, penghargaan).
- b. Iklim baik (factor sumber ketidakpuasan kerja : kondisi kerja, hubungan antarindividu, teknik pengawasan, dan gaji)

Perbaikan dari faktor ketidakpuasan ini bisa mengurangi ketidakpuasan kerja secara lebih efisien walaupun tidak secara optimal meningkatkan dorongan kerja.

Keterlibatan Karyawan

Dalam suatu organisasi, kelancaran kegiatan operasional dari suatu organisasi dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan seorang pimpinan. Pemilihan gaya kepemimpinan yang tepat akan mampu menggerakkan seluruh SDM (karyawan dan jajaran manajemen) dalam organisasi untuk bersama-sama bersedia dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Keterlibatan karyawan adalah sebuah konsep yang relative baru daripada hasil kerja sistem tradisional. Seorang karyawan akan bersedia terlibat melakukan pekerjaan bersama tim kerjanya untuk meningkatkan kinerja dan tujuan organisasi, dimana melaksanakan pekerjaannya secara fisik, kognitif, dan emosional (Kahn tahun 1990 dalam Subekti, 2016).

Sebagai contoh gaya kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional dianggap sebagai bentuk gaya kepemimpinan yang paling ideal dalam meningkatkan motivasi kerja dan keterlibatan karyawan dalam sebuah organisasi, walaupun tidak semua jenis organisasi (Subekti, 2016).

Hasil penelitian dari Subekti (2016) tentang proses peningkatan keterlibatan karyawan menjelaskan bahwa perawat akan termotivasi untuk bekerja jika pimpinan langsung yang memberikan contoh/ *leading by example*, adanya komunikasi antara pimpinan dan bawahan, kesempatan untuk mengembangkan diri, pemahaman terhadap para bawahan, serta keberanian pengambilan keputusan di masa kritis. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja yang ada merupakan 2 unsur penting yang dapat mendorong peningkatan keterlibatan.

Penggunaan Rewards Untuk Memotivasi Karyawan

Pemberian *reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman/ sanksi) adalah salah satu manajemen SDM di sebuah organisasi, terutama banyak diterapkan di perusahaan. *Reward* dan *punishment* sangat penting dalam memotivasi kinerja karyawan, karena melalui dua hal tersebut, karyawan akan menjadi lebih berkualitas dan bertanggung jawab dengan tugas yang diberikan. *Reward* dan *punishment* adalah dua kata yang saling bertolak belakang, akan tetapi saling berkaitan karena keduanya memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja (Febrianti, Al Musadieg, dan Prasetya, 2014).

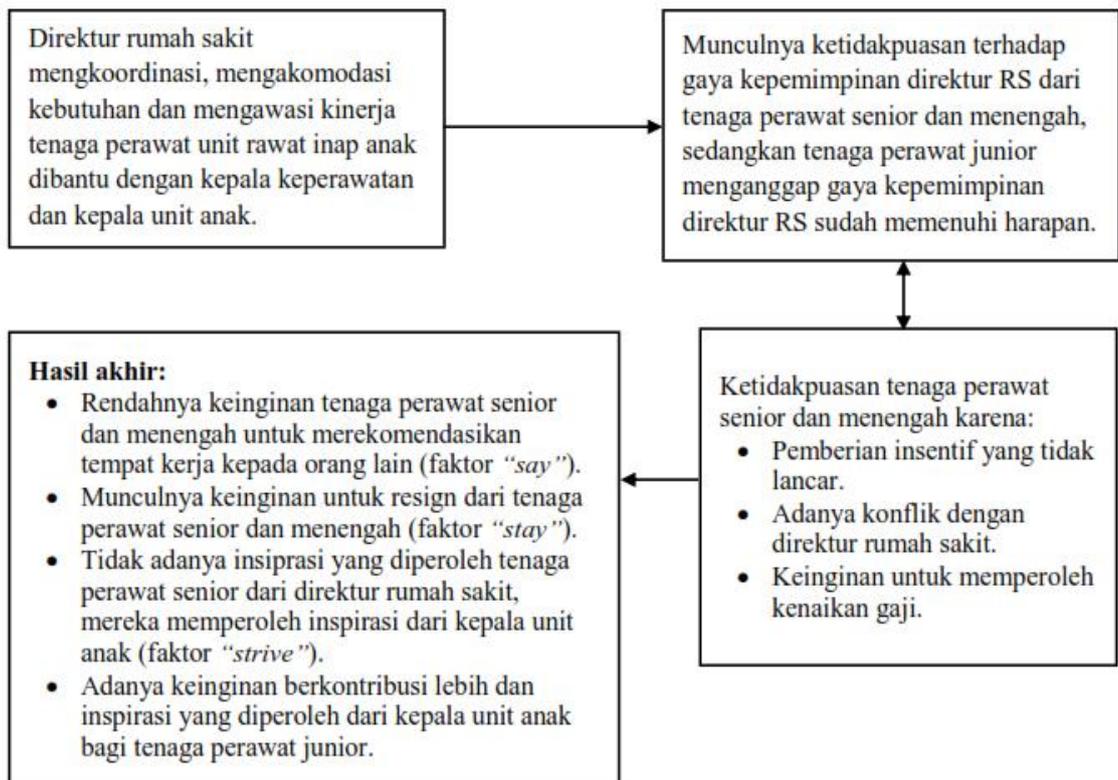
9.3. Latihan dan Contoh Kasus

Soal

Peningkatan Keterlibatan Karyawan

Hasil penelitian Subekti (2016) tentang “Proses Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja (Studi Kualitatif terhadap Tenaga Perawat Unit Rawat Inap Anak di Balai Klinik Ibu & Anak RKZ Malang)” adalah sebagai berikut :

- 1) Kepemimpinan transformasional sebagai pendorong motivasi kerja tenaga perawat
Kepemimpinan transformasional yang dilakukan oleh direktur RS berbeda-beda :
 - a. Perawat junior : pemberian semangat dan masukan, cerita pengalaman pengelolaan RS, penjabaran visi misi RS
 - b. Perawat senior dan menengah : pendelegasian wewenang (untuk mendorong inovasi dan kreativitas dari bawahan), melibatkan para tenaga perawat dalam pengambilan keputusan
- 2) Kepemimpinan transformasional dalam upaya mendorong peningkatan keterlibatan kerja tenaga perawat
 - a. Perawat senior dan menengah : supervise yang dilakukan oleh direktur RS bersifat netral, perhatian dan respon direktur RS terhadap permasalahan yang dihadapi oleh bawahan (para tenaga perawat) di lingkungan kerja, menjalin hubungan baik
 - b. Perawat junior : supervise yang dilakukan oleh direktur RS melalui kepala keperawatan dan kepala unit anak
- 3) Bentuk motivasi kerja dalam mendorong peningkatan keterlibatan kerja tenaga perawat
 - a. Motivasi kerja terbesar secara instrinsik berupa rasa tanggung jawab terhadap pekerjaan dan mencintai pekerjaan sebagai perawat
 - b. Motivasi secara ekstrinsik berupa gaji, insentif (penghargaan bagi perawat dengan masa kerja >1 tahun), dan kondisi lingkungan yang kondusif
- 4) Bentuk kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja dalam mendorong peningkatan keterlibatan kerja tenaga perawat
 - a. Adanya penghargaan yang diberikan oleh pihak RS kepada tenaga perawat terbaik, adanya promosi jabatan, rolling tempat dinas ke kelas perawatan yang lebih tinggi, kesempatan untuk berlibur ke luar kota secara bersama-sama dengan seluruh tenaga kesehatan lainnya, merupakan wujud kepemimpinan yang juga diterapkan di RS.



Gambar. Alur Proses Peningkatan Keterlibatan Kerja Tenaga Perawat

9.4. Rangkuman

- 1) Motivasi adalah pemberian/ penimbuluan motif atau dapat pula diartikan sebagai hal atau keadaan menjadi motif, sehingga mampu menimbulkkan semangat atau dorongan kerja.
- 2) Teori-teori motivasi meliputi :
 - a. Teori Hierarki Maslow (Teori Hierarki Kebutuhan)

Mengungkapkan 5 kebutuhan manusia berdasarkan hierarkinya yang dimulai dari kebutuhan paling mendasar hingga mencapai kebutuhan paling tinggi (kebutuhan fisiologis, keamanan, social, penghargaan, dan aktualisasi diri)
 - b. Teori Motivasi MC Clelland

Bersumber pada kekuatan yang ada di dalam diri manusia (kebutuhan pemenuhan tugas, kebutuhan afiliasi, dan kebutuhan Kekuasaan)
 - c. Teori X dan Y Mc Gregor

Mengungkapkan dua perbedaan mendasar perilaku manusia (teori X untuk negative dan teori Y untuk positif)
 - d. Teori Motivasi Herzberg

Mengungkapkan factor yang dapat memberikan kepuasan kerja ataupun tidak pada karyawan (motivasi dan iklim baik)
- 3) Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja merupakan 2 unsur penting yang dapat mendorong peningkatan keterlibatan karyawan untuk bersama-sama bersedia dan mendukung pencapaian tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang dianggap paling tepat adalah gaya kepemimpinan transformasional.
- 4) *Reward* (penghargaan) dan *punishment* (hukuman/ sanksi) adalah salah satu manajemen SDM di sebuah organisasi yang saling bertolak belakang, akan tetapi saling berkaitan karena keduanya memacu karyawan untuk meningkatkan kualitas kerja.

DAFTAR PUSTAKA

- Febrianti S., Al Musadieg M., dan Prasetya A. 2014. *Pengaruh Reward dan Punishment Terhadap Motivasi Kerja Serta Dampaknya Terhadap Kinerja (Studi pada Karyawan PT. Panin Bank Tbk. Area Mikro Jombang)*. Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 12 Nno. 1 Juni 2014.
- Romli, Khomsahrial. 2014. *Komunikasi Organisasi Lengkap (edisi revisi)*. Jakarta : Grasindo.
- Subekti, Lianda. 2016. *Proses Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja (Studi Kualitatif terhadap Tenaga Perawat Unit Rawat Inap Anak di Balai Klinik Ibu & Anak RKZ Malang)*. Tesis. Universitas Brawijaya Malang.

PERTEMUAN 10

Persepsi

10.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian persepsi
- 2) Menjelaskan proses persepsi
- 3) Menjelaskan factor yang mempengaruhi persepsi
- 4) Menjelaskan *attribution theory*

10.2. Definisi dan Uraian

Pengertian Persepsi

Persepsi adalah proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap rangsang yang diterima oleh organisme atau individu sehingga merupakan sesuatu yang berarti dan merupakan aktivitas yang *integrated* dalam diri individu (Walgito tahun 2001 dalam Sunaryo, 2002). Persepsi adalah daya mengenal barang, kualitas atau hubungan, dan perbedaan antara hal ini melalui proses mengamati, mengetahui, atau mengartikan setelah pancaindranya mendapat rangsang (Maramis tahun 1999 dalam Sunaryo, 2002). Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsi adalah sebagai proses diterimanya rangsang melalui panca indra yang didahului oleh perhatian sehingga individu mampu mengetahui, mengartikan, dan menghayati tentang hal yang diamati, baik yang ada di luar maupun dalam diri individu.

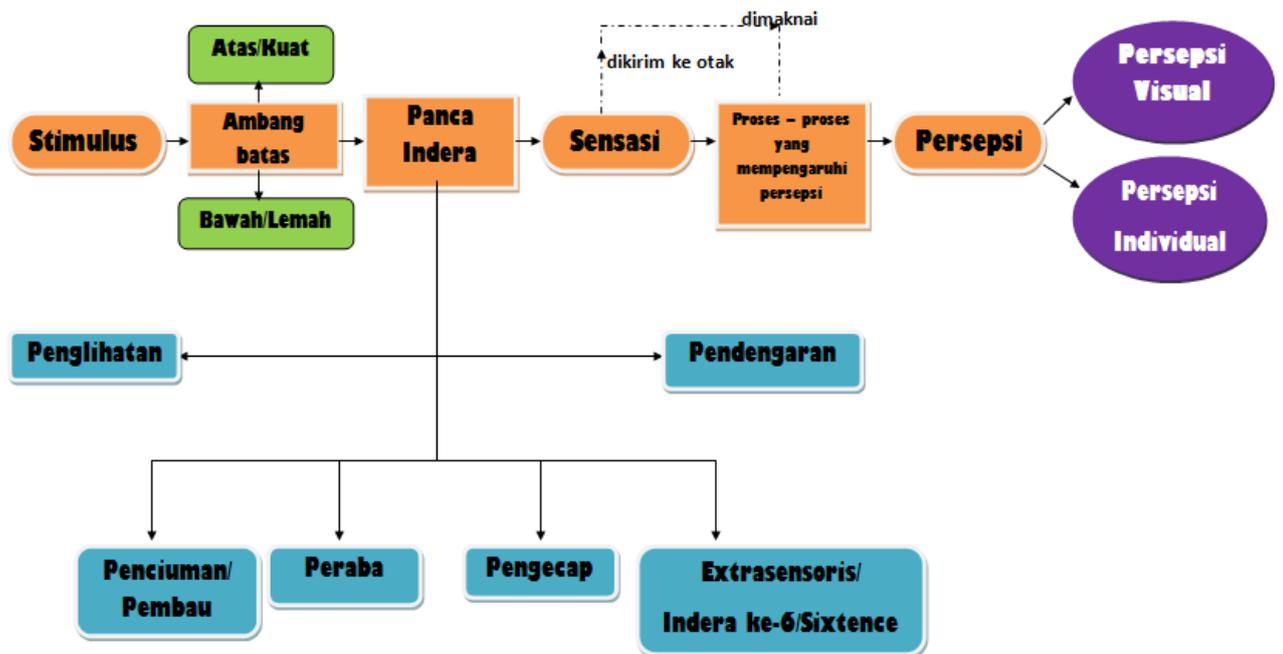
Contoh persepsi adalah masyarakat memberikan persepsi tenaga perawat sebagai “*one of us*” yaitu orang yang berjasa, cekatan, memberikan perhatian kepada orang lain, bekerja dengan hati, dapat dipercaya, bersahabat, professional dalam memberi pelayanan (Subekti, 2016).

Macam-macam persepsi (Sunaryo, 2002) yaitu :

- 1) *External perception* : persepsi yang terjadi karena adanya rangsang yang berasal dari luar diri individu
- 2) *Self-perception* : persepsi yang terjadi karena adanya rangsang yang berasal dari dalam diri individu. Dalam hal ini yang menjadi objeknya adalah dirinya sendiri.

Proses Persepsi

Ketika Anda melihat sebuah target (seorang/ individu/ benda/ situasi) maka Anda akan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang dilihat. Interpretasi sangat dipengaruhi oleh berbagai karakteristik pada target maupun pada Anda selaku si pengarti (Sunaryo, 2002). Secara lebih jelas seperti pada gambar berikut :



Gambar. Proses Persepsi Pada Manusia

Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Terdapat macam-macam gangguan persepsi (dispersepsi) menurut Sunaryo (2002), seperti : (1) halusinasi, (2) ilusi, (3) depersonalisasi, (4) derealisasi, (5) gangguan somatosensorik pada reaksi konversi, (6) gangguan psikologik, dan (7) agnosia.

Sedangkan factor yang mempengaruhi persepsi antara lain :



Gambar. Faktor yang Mempengaruhi Persepsi

Sebagai contoh apabila ada seorang/ target/ individu yang setelah Anda observasi semisal bersuara keras, Anda cenderung lebih memperhatikan/ menarik dalam sebuah kelompok tersebut dibandingkan dengan individu lainnya yang lebih diam. Oleh karena target tidak dilihat secara khusus/ spesifik, maka hubungan sebuah target dengan latar belakangnya juga dapat mempengaruhi persepsi Si pengarti. Si pengarti kemudian cenderung mengelompokkan hal-hal yang dekat dan hal-hal yang mirip pada seorang/ target/ individu dengannya (Sunaryo, 2002) .

Attribution Theory

Attribution Theory (teori hubungan) menjelaskan cara-cara menilai perilaku seorang/ target/ individu secara berbeda, bergantung pada arti yang dihubungkan dengan perilaku tertentu. Pada dasarnya teori ini mengemukakan bahwa ketika si pengarti mengobservasi perilaku target/ individu, si pengarti berupaya untuk menentukan apakah perilaku tersebut disebabkan oleh factor internal (kendali pribadi seorang/ target/ individu) atau eksternal (akibat dari sebab-sebab luar). Contoh perilaku oleh factor internal dimana dapat diartikan bahwa

seorang/ target/ individu tersebut dianggap telah dipaksa berperilaku demikian oleh situasi, seperti : apabila terdapat seorang karyawan terlambat datang kerja. Mungkin Anda menghubungkan keterlambatannya dengan kegiatan pribadinya (misal : pesta/ jalan-jalan ke mall/ sekedar berkumpul dengan teman-temannya sampai larut malam) sehingga bangun kesiangan. Contoh perilaku oleh factor eksternal seperti sama pada kasus keterlambatan datang kerja namun Anda menghubungkannya dengan adanya kecelakaan mobil di jalan sehingga terjadi kemacetan lalu lintas.

Sebagian besar penentuan tersebut bergantung pada tiga factor (Robbins dan Judge, 2008), yaitu :

1) Kekhususan

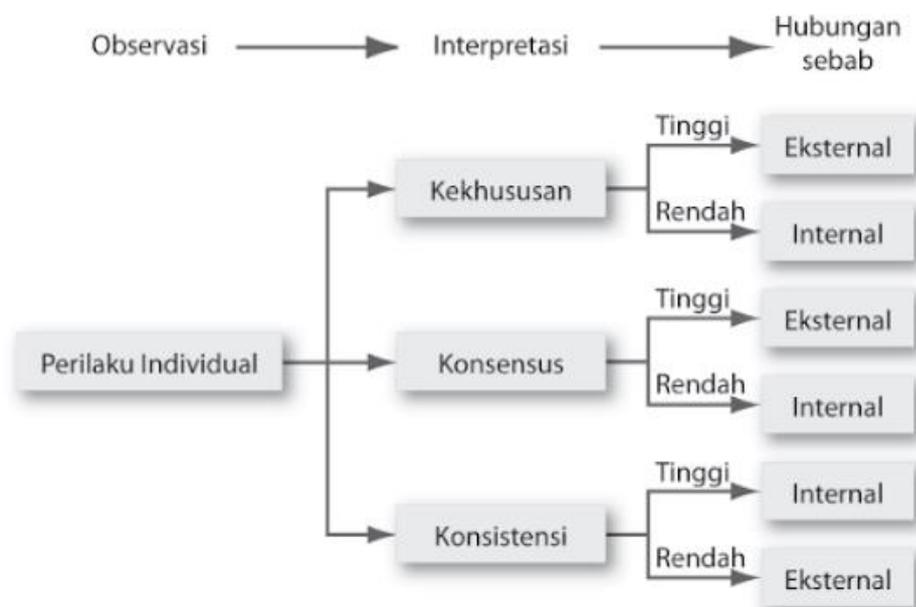
Berfokus pada penilaian terhadap seorang/ target/ individu yang memperlihatkan perilaku-perilaku berbeda jika dalam situasi-situasi yang berbeda pula. Contohnya : apakah karyawan lainnya yang juga datang terlambat pada hari itu ada banyak? Apakah juga disebabkan disebabkan karena kemacetan lalu lintas? Jika hal ini sudah biasa terjadi, maka

2) Konsensus

Berfokus pada penilaian terhadap semua target/ individu yang memperlihatkan respon perilaku yang sama.

3) Konsistensi

Berfokus pada kesamaan respon perilaku pada semua target/ individu.



Gambar. Teori Hubungan

10.3. Latihan dan Contoh Kasus

Soal

Persepsi Masyarakat terhadap Pengembangan Kawasan Industri

*Sebelum membagikan kuesioner penelitian tentang persepsi, lembar pertama kuesioner diberikan *informed consent* (lembar persetujuan menjadi responden penelitian) dan ringkasan tujuan penelitian serta petunjuk pengisian.

Identitas Responden

Usia : Tahun
 Jenis Kelamin : wanita/ pria*
 Pendidikan Terakhir : SD/ SMP/ SMA/ Perguruan Tinggi*
 Jumlah Tanggungan : orang
 Pekerjaan :
 Penghasilan : Rp per bulan
 Status Kependudukan : Penduduk asli/ pendatang dari *

*Coret yang tidak perlu

Persepsi

**Beri tanda silang pada jawaban yang sesuai menurut Anda

No.	Pertanyaan	Jawaban**		
		TS	CS	SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1	<i>Pengaruh Pengembangan Kawasan Industri Terhadap Kehidupan Sosial Ekonomi Masyarakat</i>			
1.1.	Pengembangan karyawan perusahaan telah melibatkan penduduk lokal			
1.2.	Hubungan perusahaan berjalan baik dengan penduduk local			
1.3.	Keberadaan perusahaan mampu mendukung dan meningkatkan sarana-sarana ekonomi di sekitar kawasan industri a. Pasar b. Bank c. Toko d. Lain-lain, sebutkan :			
1.4.	Perusahaan membantu penyediaan fasilitas social a. Poliklinik/ Puskesmas b. Rumah ibadah c. Sekolah d. Lain-lain, sebutkan :			
1.5.	Saya merasakan dengan adanya pengembangan kawasan industry			

No.	Pertanyaan	Jawaban**		
		TS	CS	SS
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	memberikan banyak manfaat			
2.	Persepsi Mengenai Pengembangan Kawasan Industri			
2.1.	Masa depan kawasan industry akan berkembang pesat			
2.2.	Kawasan industry berpotensi menjadi pusat kegiatan ekonomi masyarakat			
2.3.	Perusahaan dapat meningkatkan taraf hidup masyarakat local			
2.4.	Saya setuju dengan adanya masyarakat pendatang yang bekerja di perusahaan			
2.5.	Keberadaan perusahaan dapat merusak keamanan dan kenyamanan masyarakat local			

Keterangan :

TS = Tidak Setuju

CS = Cukup Setuju

SS = Sangat Setuju

10.4. Rangkuman

- 1) Persepsi adalah sebagai proses diterimanya rangsang melalui panca indra yang didahului oleh perhatian sehingga individu mampu mengetahui, mengartikan, dan menghayati tentang hal yang diamati, baik yang ada di luar maupun dalam diri individu.
- 2) Proses persepsi yaitu ketika Anda melihat sebuah target (seorang/ individu/ benda/ situasi) maka Anda akan berusaha untuk menginterpretasikan apa yang dilihat melalui panca indra.
- 3) Factor yang mempengaruhi lahirnya persepsi bersumber dari tiga factor, yaitu : (1) dalam diri si pengarti, (2) dalam situasi, dan (3) dalam diri target.
- 4) *Attribution Theory* (teori hubungan) menjelaskan cara-cara menilai perilaku seorang/ target/ individu secara berbeda, bergantung pada arti yang dihubungkan dengan perilaku tertentu, dapat bersumber factor internal (kendali pribadi seorang/ target/ individu) atau eksternal (akibat dari sebab-sebab luar).

DAFTAR PUSTAKA

- Kusumaningrum, A. dan Martaningrum, I. Persepsi Pengunjung Terhadap Tingkat Kenyamanan Bangunan Pelayanan Kesehatan (Studi Kasus RSIA Melati Husada Kota Malang). Skripsi. Fakultas Teknik Universitas Brawijaya. Malang.
- Robbins SP. Dan Judge TA. 2008. *Perilaku Organisasi Organizational Behavior Buku 1 Edisi 12*. Jakarta : Salemba Empat.
- Subekti, Lianda. 2016. *Proses Peningkatan Keterlibatan Karyawan Melalui Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja (Studi Kualitatif terhadap Tenaga Perawat Unit Rawat Inap Anak di Balai Klinik Ibu & Anak RKZ Malang)*. Tesis. Universitas Brawijaya Malang.
- Sunaryo. 2002. *Psikologi Untuk Keperawatan*. Jakarta : EGC.

PERTEMUAN 11

Komunikasi

11.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian komunikasi
- 2) Menjelaskan fungsi komunikasi
- 3) Menjelaskan proses komunikasi
- 4) Menjelaskan komunikasi interpersonal
- 5) Menjelaskan komunikasi organisasi
- 6) Menjelaskan **hambatan dalam** komunikasi efektif

11.2. Definisi dan Uraian

Komunikasi

Kata komunikasi berasal dari bahasa Latin “*communication*” yang berarti pemberitahuan atau pertukaran pikiran. Sehingga suatu proses komunikasi haruslah terdapat unsur-unsur kesamaan makna agar terjadi suatu pertukaran pikiran dan pengertian antara komunikator (penyebarnya/ pemberi pesan) dan komunikan (penerima pesan). Proses komunikasi disebut dengan transfer informasi atau pesan (*message*). Berikut definisi komunikasi menurut para pakar :

- 1) Laswell : komunikasi adalah proses yang menggambarkan siapa mengatakan apa dengan cara apa, kepada siapa dengan efek apa.
- 2) Carl I. Hovland : komunikasi adalah proses dimana seseorang individu atau komunikator mengoper stimulant biasanya dengan lambing-lambang bahasa (verbal maupun non verbal) untuk mengubah tingkah laku orang lain.
- 3) Theodorson dan Theodorson : komunikasi adalah penyebaran informasi, ide-ide sebagai sikap atau emosi dari seseorang kepada orang lain terutama melalui simbol-simbol.
- 4) Edwin Emery : komunikasi adalah seni menyampaikan informasi, ide dan sikap seseorang kepada orang lain.
- 5) Delton E, Mc Farland : komunikasi adalah suatu proses interaksi yang mempunyai arti antara sesama manusia.

- 6) William Albig : komunikasi adalah proses social, dalam arti pelembaran pesan/ lambang yang mana mau tidak mau akan menumbuhkan pengaruh pada semua proses dan berakibat pada bentuk perilaku manusia dan adat kebiasaan.
- 7) Charles H. Cooley : komunikasi berarti suatu mekanisme suatu hubungan antarmanusia dilakukan dengan mengartikan symbol secara lisan dan membacanya melalui ruang dan menyimpan dalam waktu.
- 8) A. Winnet : komunikasi merupakan proses pengalihan suatu maksud dari sumber kepada penerima, proses tersebut merupakan suatu seri aktivitas, rangkaian atau tahap-tahap yang memudahkan peralihan maksud tersebut.
- 9) Karlfried Knapp : komunikasi merupakan interaksi antarpribadi yang menggunakan sistem symbol linguistic, seperti sistem symbol verbal (kata-kata) dan non verbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung/ tatap muka/ melalui media lain (tulisan, oral, dan visual).

Sehingga dari beberapa definisi tersebut, maka dapat digolongkan menjadi tiga pengertian utama komunikasi, yaitu :

- 1) Secara etimologis : komunikasi dipelajari menurut asal-usul kata yang berarti sesuatu hal yang dikomunikasikan.
- 2) Secara terminologis : komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.
- 3) Secara paradigmatic : komunikasi meliputi sejumlah komponen yang saling berkorelasi secara fungsional untuk mencapai suatu tujuan tertentu.

(Suprpto, 2009).

Fungsi Komunikasi

Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi utama yang kedudukannya sama penting (Robbins dan Judge,) yaitu :

1) Kontrol

Komunikasi dengan cara-cara tertentu bertindak untuk mengontrol perilaku anggota. Organisasi memiliki hierarki otoritas dan garis panduan formal yang wajib ditaati oleh karyawan. Misalnya, karyawan diwajibkan untuk pertama-tama mengomunikasikan segala keluhan terkait pekerjaan kepada atasan langsung mereka. Selain komunikasi formal, komunikasi informal juga mampu mengontrol perilaku anggota organisasi. Misalnya, ketika suatu kelompok kerja menggoda/ menyindir/ mencela salah seorang anggotanya yang bekerja dengan malas-malasan (sehingga membuat anggota yang bersangkutan merasa

kurang bagus bagi anggota lainnya), maka secara informal telah terjadi komunikasi untuk mengontrol perilaku anggota tersebut.

2) Motivasi

Komunikasi menjaga motivasi kerja anggota organisasi melalui pemberian penjelasan seberapa baik pekerjaan yang sedang dikerjakan, menemukan solusi dari permasalahan kinerja yang sedang dialami oleh anggota (jika ada), serta memberikan penegasan kembali tujuan organisasi.

3) Ekspresi emosional

Bagi banyak anggota organisasi, kelompok kerja adalah sumber utama interaksi social. Komunikasi yang terjadi dalam kelompok kerja merupakan sebuah mekanisme fundamental bagi para anggota untuk menunjukkan rasa frustrasi dan kepuasan. Sehingga, komunikasi menyediakan jalan keluar bagi ekspresi emosional anggota demi terpenuhinya kebutuhan-kebutuhan social.

4) Informasi

Fungsi informasi berhubungan dengan peranannya dalam memfasilitasi pengambilan keputusan. Komunikasi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh individu dan kelompok kerja dalam pengambilan keputusan dengan cara menyampaikan data untuk kemudian diidentifikasi dan dievaluasi pilihan-pilihan alternative yang ada.

Proses Komunikasi

Proses komunikasi adalah setiap langkah proses transaksi mulai dari saat menciptakan informasi sampai dipahami oleh komunikan. Komunikasi merupakan suatu proses dimana komponen-komponen saling terkait, para pelaku komunikasi beraksi dan bereaksi sebagai satu kesatuan dan keseluruhan.

Dalam setiap transaksi, setiap komponen berkaitan secara integral, saling bergantung/ tidak pernah independen (Suprpto, 2009). Adapun langkah-langkah dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut :



Gambar. Proses Komunikasi

- 1) Langkah pertama : ide/ gagasan diciptakan oleh sumber/ komunikator
- 2) Langkah kedua : ide yang diciptakan tersebut kemudian dialihmediakan menjadi lambang-lambang komunikasi yang mempunyai makna dan dapat dikirimkan
- 3) Langkah ketiga : pesan yang telah di-encoding tersebut selanjutnya dikirimkan melalui saluran/ media yang sesuai dengan karakteristik lambang-lambang komunikasi ditujukan kepada komunikan
- 4) Langkah keempat : penerima menafsirkan isi pesan sesuai dengan persepsinya untuk mengartikan maksud pesan tersebut
- 5) Langkah kelima : apabila pesan tersebut telah berhasil di-encoding, komunikan akan mengirim kembali pesan tersebut ke komunikator.

Komunikasi Interpersonal

Berikut beberapa pengertian komunikasi interpersonal menurut para ahli adalah sebagai berikut :

- 1) G.R Miller dan M. Steinberg (1975) : komunikasi yang terjadi dalam suatu hubungan interpersonal
- 2) Judy C. Pearson, dkk (2011) : proses yang menggunakan pesan-pesan untuk mencapai kesamaan makna paling tidak antara dua orang dalam sebuah situasi yang memungkinkan adanya kesempatan yang sama sebagai pembicara dan pendengar
- 3) Joseph A. De Vito (2013) : interaksi verbal dan non verbal antara dua (atau kadang-kadang lebih dari dua) orang yang saling tergantung satu sama lain.
- 4) Ronald B. Adler, dkk (2009) : semua komunikasi antara dua orang atau secara kontekstual komunikasi interpersonal

Sehingga dapat disimpulkan bahwa komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan dalam suatu hubungan interpersonal antara dua orang atau lebih, baik secara verbal maupun non verbal dengan tujuan untuk mencapai kesamaan makna.

Adapun elemen untuk terjadinya komunikasi interpersonal meliputi : (1) pesan/ *message*, (2) *encoding – decoding*, (3) *media/ channel*, (4) gangguan/ *noise*, (5) umpan balik/ *feed back*, (6) konteks/ *context*, dan (7) etika/ *ethics*.

Komunikasi Organisasi

Menurut Arnold dan Feldman (1986) komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi di antara orang-orang dalam suatu organisasi melalui empat tahapan komunikasi yang meliputi : (1) *attention* (atensi/ perhatian), (2) *comprehension* (komprehensi), (3) *acceptance as true* (kebenaran/ fakta), dan (4) *retention* (retensi). Pendapat lain menurut Pace dan Faules (2001), komunikasi organisasi merupakan perilaku dan proses pengatur organisasi yang terjadi di antara orang-orang dalam organisasi. Sementara itu menurut Wiryanto (2005), komunikasi organisasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan organisasi di dalam suatu kelompok, baik secara formal maupun informal.

Fungsi komunikasi organisasi antara lain :

- 1) Fungsi informatif : berkaitan dengan sistem pemrosesan informasi dalam organisasi dimana setiap anggota organisasi harus mampu memberi dan menerima informasi dengan baik
- 2) Fungsi regulatif : berkaitan dengan peraturan-peraturan dan pedoman yang berlaku dalam organisasi
- 3) Fungsi persuasif : berkaitan dengan perintah dari pimpinan organisasi kepada bawahan yang cenderung bersifat mengajak dan menyadarkan akan tugasnya
- 4) Fungsi integratif : berkaitan dengan penyediaan alur untuk mendukung setiap anggota organisasi melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.

Konsep komunikasi organisasi antara lain :

- 1) Proses : organisasi merupakan suatu sistem terbuka yang dinamis, saling bertukar pesan di antara anggota. Proses pertukaran pesan terjadi secara terus menerus
- 2) Pesan : setiap anggota organisasi harus mampu menciptakan dan menerima pesan dengan baik
- 3) Jaringan : organisasi ibarat sebuah jaringan (rangkaian seri) dalam menjalankan tugas pokok, fungsi, dan perannya masing-masing.
- 4) Keadaan saling tergantung : Jika suatu bagian tidak berfungsi sebagaimana mestinya maka akan mengganggu kinerja dari bagian lain
- 5) Hubungan : terdapat hubungan di antara anggota organisasi.

- 6) Lingkungan : semua totalitas baik fisik maupun sosial yang diperhitungkan dalam pengambilan keputusan mengenai individu. Lingkungan dapat dibedakan atas lingkungan internal dan eksternal organisasi
- 7) Ketidakpastian : posisi ketidakpastian adalah untuk memenuhi kesediaan informasi, juga tersedia informasi yang diharapkan
Komunikasi di dalam suatu organisasi memiliki beberapa arah, yaitu :
 - 1) Komunikasi ke bawah
Komunikasi dari atasan ke bawahan. Dapat berupa pengarahan, perintah, indoktrinasi, inspirasi maupun evaluasi. Mediana bermacam-macam, seperti : memo, rapat pengarahan, telepon, surat, dan buku-buku pedoman kerja.
 - 2) Komunikasi ke atas
Fungsi utama komunikasi ke atas biasanya untuk mencari dan mendapatkan informasi tentang aktivitas-aktivitas dan keputusan-keputusan yang meliputi laporan pelaksanaan kerja, saran dan rekomendasi, usulan anggaran, pendapat-pendapat, keluhan-keluhan, serta permintaan bantuan. Biasanya dalam bentuk pertemuan tatap muka, laporan, dan memo tertulis.
 - 3) Komunikasi ke samping
Fungsi utama komunikasi ke samping adalah untuk melakukan kerjasama dan pro – aktif pada tingkat mereka sendiri, di dalam bagian atau antarbagian, dengan tujuan memecahkan berbagai masalah maupun menceritakan pengalaman mereka dalam melaksanakan pekerjaannya.
 - 4) Komunikasi dengan luar
Organisasi sebagai sebuah sistem mempunyai batasan dengan pihak luar, seperti pemerintah maupun pelanggan dan masyarakat pada umumnya. Organisasi dapat berkomunikasi dengan pihak luar melalui bagian *Public Relations (PR)* atau media iklan.
(Madura, 2007).

Hambatan Dalam Komunikasi Efektif

Menurut Schramm dalam Suprpto (2009) bahwa komunikasi efektif adalah komunikasi yang berhasil melahirkan kebersamaan (*commonness*) dan kesepahaman antara komunikator dengan komunikan. Sebuah komunikasi dianggap efektif apabila komunikan menerima pesan (pengertian dll) sama seperti yang dikehendaki oleh komunikator.

Namun untuk menciptakan komunikasi yang efektif perlu diperhatikan beberapa hambatan yang dapat menghalanginya. Menurut Ron Ludlow dan Fergus Panton (1992) ada hambatan-hambatan yang menyebabkan komunikasi tidak efektif yaitu :

1) *Status Effect*

Adanya perbedaan pengaruh status sosial yang dimiliki setiap manusia. Sebagai contoh yaitu karyawan dengan status sosial yang lebih rendah harus tunduk dan patuh apapun perintah yang diberikan atasan, sehingga karyawan tersebut tidak dapat atau cenderung takut mengemukakan pendapatnya.

2) *Semantic Problems*

Faktor semantik menyangkut bahasa yang dipergunakan komunikator sebagai alat untuk menyalurkan pikiran dan perasaannya kepada komunikan, seperti : kesalahan pengucapan bahasa atau kesalahan dalam penulisan sehingga dapat menimbulkan salah pengertian (*misunderstanding*) atau penafsiran (*misinterpretation*) yang pada gilirannya bisa menimbulkan salah komunikasi (*miscommunication*).

3) *Perceptual Distorsion*

Perceptual distorsion dapat disebabkan karena perbedaan cara pandang/ berfikir yang sempit pada diri sendiri terhadap orang lain, sehingga muncul perbedaan persepsi dan wawasan atau cara pandang antara satu dengan yang lainnya.

4) *Cultural Differences*

Hambatan yang terjadi karena disebabkan adanya perbedaan kebudayaan, agama, dan lingkungan sosial. Dalam suatu organisasi terdapat beberapa suku, ras, dan bahasa yang berbeda. Sehingga ada beberapa kata-kata yang memiliki arti berbeda di tiap suku. Seperti : kata "jangan" dalam bahasa Indonesia artinya tidak boleh, tetapi orang suku jawa mengartikan kata tersebut suatu jenis makanan berupa sup.

5) *Physical Distractions*

Hambatan ini disebabkan oleh gangguan lingkungan fisik terhadap proses berlangsungnya komunikasi. Contohnya : suara riuh orang-orang/ kebisingan, suara hujan atau petir, dan cahaya yang kurang jelas.

6) *Poor Choice of Communication Channels*

Hambatan yang disebabkan karena adanya gangguan pada media yang digunakan dalam melancarkan komunikasi. Misalnya sambungan telephone yang terputus-putus, suara radio yang hilang dan muncul, gambar yang kabur pada pesawat televisi, huruf ketikan yang buram pada surat sehingga informasi tidak dapat ditangkap dan dimengerti dengan jelas.

7) *No Feed Back*

Hambatan berasal dari seorang komunikator yang mengirimkan pesan kepada komunikan tetapi tidak adanya respon dan tanggapan, maka yang terjadi adalah komunikasi satu arah yang sia-sia. Seperti : seorang manajer menerangkan suatu gagasan yang ditujukan kepada para karyawan, dalam penerapan gagasan tersebut para karyawan tidak memberikan tanggapan atau respon dengan kata lain tidak peduli dengan gagasan seorang manajer.

11.3. Latihan dan Contoh Kasus

Bermain peran (*role play*) :

- 1) Bentuk kelompok dengan jumlah anggota maksimal terdiri dari 4 orang
- 2) Pilih topik komunikasi yang diharapkan
- 3) Pilih salah satu jenis komunikasi yang diharapkan beserta salah satu jenis hambatan dalam organisasi

11.4. Rangkuman

- 1) Pengertian komunikasi dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu :
 - a. Secara etimologis : komunikasi dipelajari menurut asal-usul kata yang berarti sesuatu hal yang dikomunikasikan.
 - b. Secara terminologis : komunikasi berarti proses penyampaian suatu pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.
 - c. Secara paradigmatic : komunikasi meliputi sejumlah komponen yang saling berkorelasi secara fungsional untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- 2) Dalam sebuah organisasi, komunikasi memiliki empat fungsi utama yang kedudukannya sama penting, yaitu : kontrol perilaku, motivasi, ekspresi emosional, dan informasi.
- 3) Proses komunikasi adalah setiap langkah proses transaksi mulai dari saat komunikator menciptakan informasi sampai dipahami oleh komunikan, dengan langkah-langkah : (1) ide, (2) *encoding*, (3) pengiriman pesan, (4) *decoding*, dan (5) balikan
- 4) komunikasi interpersonal adalah komunikasi yang dilakukan dalam suatu hubungan interpersonal antara dua orang atau lebih, baik secara verbal maupun non verbal dengan tujuan untuk mencapai kesamaan makna. Adapun elemen untuk terjadinya komunikasi interpersonal meliputi : (1) pesan/ *message*, (2) *encoding – decoding*, (3) media/ *channel*, (4) gangguan/ *noise*, (5) umpan balik/ *feed back*, (6) konteks/ *context*, dan (7) etika/ *ethics*.
- 5) Komunikasi organisasi adalah suatu proses pertukaran informasi di antara orang-orang dalam suatu organisasi melalui empat tahapan komunikasi yang meliputi : (1) *attention* (atensi/ perhatian), (2) *comprehension* (komprehensi), (3) *acceptance as true* (kebenaran/ fakta), dan (4) *retention* (retensi).
- 6) Komunikasi efektif adalah komunikasi yang berhasil melahirkan kebersamaan (*commonmess*) dan kesepahaman antara komunikator dengan komunikan. Adapun hambatan-hambatan yang dapat menyebabkan komunikasi tidak efektif antara lain : (1) *status effect*, (2) *semantic problems*, (3) *perceptual distirtion*, (4) *culture differences*, (5) *physical distractions*, (6) *poor choice of communication channel*, dan (7) *no feed back*.

DAFTAR PUSTAKA

Madura, Jeff. 2007. *Introduction to Business : Pengantar Bisnis*. Jakarta : Salemba Empat.

Robbins SP. dan Judge TA. 2008. *Perilaku Organisasi*. Jakarta : Salemba Empat.

Suprpto, Tommy. 2009. *Pengantar Teori & Manajemen Komunikasi*. Yogyakarta : MedPress.

PERTEMUAN 13

Pemahaman Kerja Tim

13.1. Kemampuan Akhir yang Diharapkan

Mahasiswa mampu :

- 1) Menjelaskan terkait tim
- 2) Menjelaskan perbedaan tim dan kelompok
- 3) Menjelaskan jenis tim
- 4) Menjelaskan terkait menciptakan tim yang kreatif
- 5) Menjelaskan terkait menjadikan individu sebagai pemain dalam tim

13.2. Definisi dan Uraian

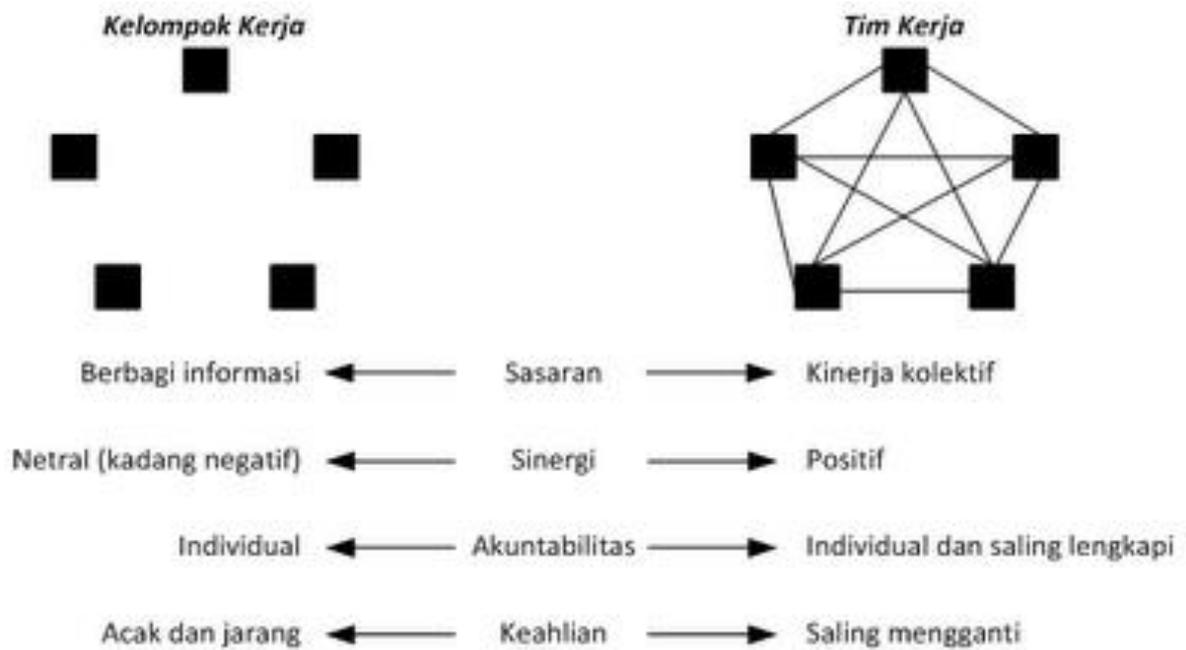
Tim

Istilah tim merujuk pada suatu kelompok yang bekerja sama untuk mencapai suatu misi/ tujuan tertentu. Tim memiliki bentuk, misi, dan durasi yang beragam (Hidayat, 2009).

Perbedaan Tim dan Kelompok

Kelompok dan tim adalah dua konsep berbeda dalam suatu organisasi. Kelompok (*group*) didefinisikan sebagai dua atau lebih individu yang saling bergantung dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Kelompok kerja (*work group*) adalah kelompok yang berinteraksi utamanya untuk saling berbagi informasi dalam pembuatan keputusan, dimana informasi tersebut mampu membantu/ mendukung satu sama lain dalam konteks kewenangannya masing-masing. Kelompok kerja tidak memiliki kebutuhan/ kesempatan untuk terlibat di dalam kerja kolektif yang memerlukan upaya gabungan. Akibatnya, kinerja kelompok sekadar totalitas kontribusi dari masing-masing individu anggota kelompok.

Menurut Stephen Robbin, kelompok kerja dan tim kerja dapat dibedakan berdasarkan variable: (1) sasaran, (2) sinergi, (3) akuntabilitas, dan (4) keahlian.



Gambar. Perbedaan Kelompok Kerja Dengan Tim Kerja Dalam Konteks Kerja

Sedangkan menurut Laurie J. Mullins membedakan antara kelompok kerja dengan tim kerja adalah sebagai berikut :

Tabel. Perbedaan Kelompok Kerja Dengan Tim Kerja

Variabel	Kelompok Kerja	Tim Kerja
Ukuran	Medium dan besar	Terbatas
Seleksi	Immaterial	Krusial
Kepemimpinan	Solo/ single	Berbagi/ dirotasi
Persepsi	Focus pada pemimpin	Pemahaman pengetahuan saling melengkapi
Gaya	Konvergensi, konformisme	Peran koordinasi yang terbesar
Semangat	Kebersamaan mengalahkan musuh	Interaksi dinamis

Terdapat beberapa alasan seorang individu tertarik untuk bergabung dalam kelompok, yaitu :

- 1) Keamanan : dengan bergabung, individu dapat mengurangi rasa tidak aman akibat "sendirian". Individu merasa kuat dan lebih tahan terhadap ancaman setelah menjadi bagian dari kelompok
- 2) Status : dengan bergabung dalam kelompok, maka individu merasa dipandang penting bagi orang lain dan menghasilkan pengakuan/ status bagi anggotanya
- 3) Penghargaan diri : kelompok dapat menyediakan perasaan bernilai pada diri seseorang

- 4) Afiliasi : kelompok dapat memenuhi kebutuhan social. Bagi sebagian besar individu, interaksi di lokasi pekerjaan merupakan sumber utama terpenuhinya kebutuhan akan afiliasi
- 5) Kekuasaan : sesuatu yang tidak bisa dicapai jika tidak tergabung dalam kelompok

Jenis Tim

Menurut Karolyn J. Snyder dan Robert H. Anderson dalam Hidayat (2009) tim dapat diklasifikasi menjadi dua, yaitu :

- 1) Tim permanen : mengkhususkan dalam fungsi tertentu yang dilakukan secara berkelanjutan
- 2) Tim sementara : tim yang diorganisasikan hanya untuk kepentingan dan tujuan jangka pendek yang kemudian dapat dibubarkan kembali, setelah pekerjaan selesai. Biasanya bertugas menangani proyek yang bersifat sementara.

Sedangkan menurut Purwanto (2008) terdapat beberapa versi tim dalam organisasi, yaitu :

Tabel. Jenis-Jenis Tim Dalam Organisasi

No.	Tim	Definisi
1	Tim Fungsional	Sebuah kelompok organisasi yang melapor kepada satu bos, yang mungkin harus atau tidak harus bekerja bersama untuk mencapai tujuan kelompok
2	Tim Lintas Fungsional	Sebuah kelompok yang terdiri atas anggota-anggota dari berbagai fungsi dalam organisasi yang sebagian waktunya diabdikan untuk usaha-usaha tim dan sebagian lagi untuk tanggung jawab fungsional lainnya
3	Tim Macan (<i>Tiger Team</i>)	Sebuah kelompok yang terdiri atas anggota-anggota dari berbagai fungsi dalam organisasi yang seluruh waktunya diabdikan untuk usaha-usaha tim
4	Tim Ad-Hoc atau Gugus Tugas	Sebuah kelompok sementara yang dibentuk untuk menyelesaikan masalah tertentu atau menjajaki kesempatan tertentu
5	Komite	Sebuah kelompok yang berkesinambungan yang mengembangkan dan memantau filosofi, kebijakan, atau serangkaian praktik tertentu
6	Tim Berkinerja Tinggi	Sekelompok orang dengan keterampilan yang saling melengkapi, yang berinteraksi untuk mencapai tujuan bersama atau sekelompok orang yang berkomitmen pada tujuan bersama, kinerja bersama, dan dengan pendekatan dimana mereka semua memikul tanggung jawab bersama

Menciptakan Tim yang Kreatif

Menurut Cunningham dan Gresso tahun 1996 dalam Hidayat (2009) mengemukakan dua factor esensial dalam suatu tim yang dapat semakin memantapkan budaya tim (*culture team*), yaitu : ikatan (*bonding*) dan kesatupaduan (*cohesiveness*). Ikatan akan memastikan bahwa anggota tim memiliki komitmen yang kuat, misalnya terhadap waktu, pengetahuan, keterampilan,

dan energy untuk mencapai tujuan tim. Tim yang terikat akan lebih antusias, loyal kepada organisasi dan tim itu sendiri. Para anggota dapat memulai proses pengikatan ini pada saat pertemuan (rapat) pertama kali, kemudian menentukan tujuan, peran, dan tanggung jawab individu serta kelompok. Kesatupaduan didefinisikan sebagai rasa kebersamaan dalam kelompok yang ditandai oleh adanya rasa memiliki dan keterkaitan di antara sesama anggota.

Langkah awal untuk membentuk sebuah tim yang baik adalah setiap anggota terlebih dahulu harus memahami tujuan dan misi tim secara jelas. Setiap anggota seharusnya mampu menjawab pertanyaan “mengapa Saya berada di sini?” dan berikutnya menentukan peran serta tanggung jawab masing-masing anggota (Hidayat, 2009).

Setelah langkah awal terlaksana, maka pimpinan tim dapat melakukan proses-proses sederhana untuk membangun tim, misalnya :

1) Diskusi dengan tim saat makan siang

Pimpinan tim harus dapat melihat dan memanfaatkan peluang ketika para anggota sedang istirahat siang. Sebagai contoh : membuat agenda minimal sekali seminggu untuk mengadakan makan siang bersama seluruh anggota tim.

2) Berkunjung ke bagian/ divisi lain dari organisasi

Setiap bagian/ divisi dalam organisasi pasti akan saling berikatan satu dengan yang lainnya, baik secara langsung maupun tidak langsung. Sebagai contoh : mengadakan kunjungan ke bagian/ divisi lain agar anggota bagian/ divisi yang dipimpin mengenal lebih jauh tentang organisasi secara keseluruhan dan menumbuhkan tingkat kesadaran tentang pentingnya peran tanggung jawab yang dibawa.

3) Diskusi di luar kantor

Untuk mencari suasana kerja yang lebih segar, sebagai pimpinan adakalanya dapat mengadakan diskusi/ *meeting* di luar kantor. Kegiatan ini dapat menanamkan persepsi kepada para anggota bahwa pimpinan berkepribadian terbuka.

4) Menggunakan *ice breaking* saat diskusi

Ketika suasana diskusi mulai dirasa membosankan atau mungkin memanas, sebagai pimpinan diskusi dapat memberi rehat/ jeda sejenak dengan membuat *ice breaking* untuk memecahkan suasana kebosanan.

5) Membuat grup mentoring

Untuk meningkatkan skill dan kemampuan serta pengetahuan para anggota tim maka sebagai pimpinan dapat membuat sebuah grup mentoring. Mentor dapat berasal dari divisi sendiri atau memanfaatkan SDM lain yang lebih memiliki kemampuan.

6) Mengadakan kegiatan-kegiatan bersama

Untuk meningkatkan kesatupaduan antar anggota tim dapat mengadakan kegiatan-kegiatan bersama, seperti : melakukan hobi bersama, seminar-seminar kecil untuk meningkatkan pengetahuan, acara charity atau penggalangan dana untuk amal, perayaan acara ulang tahun anggota tim atau organisasi, dll.

Menjadikan Individu Sebagai Pemain Dalam Tim

Menjadikan individu sebagai pemain/ memegang peran dalam tim merupakan konsep kerjasama tim (*team work*). Kerjasama adalah dimana suatu kelompok saling membantu dalam suatu pekerjaan untuk mendapatkan suatu hasil yang diinginkan/ tujuan bersama. Bekerja sama dibutuhkan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan yang tidak dapat diselesaikan oleh seorang diri. Dimana suatu kelompok bermusyawarah dan saling membantu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan tersebut.

Terdapat beberapa alasan pentingnya penerapan konsep kerjasama tim di dalam organisasi (Hidayat, 2009) antara lain :

- 1) Dengan berusaha melibatkan setiap anggota dalam proses pengambilan keputusan, maka diharapkan setiap anggota akan lebih bertanggung jawab dalam mengimplementasikan setiap keputusan yang diambil
- 2) Setiap anggota dapat saling belajar tentang berbagai pemikiran inovatif dari anggota lain secara terus menerus
- 3) Informasi dan tindakan akan lebih baik jika datang dari sebuah kelompok dengan sumber dan keterampilan yang beragam
- 4) Memungkinkan terjadinya peningkatan karena setiap kesalahan yang terjadi akan dapat diketahui dan dikoreksi
- 5) Adanya keberanian mengambil risiko karena adanya kekuatan kolektif dari kelompok.

Oleh karena itu, kerja sama merupakan interaksi yang paling penting sebab pada hakikatnya manusia tidak dapat hidup sendiri tanpa orang lain sehingga senantiasa akan membutuhkan bantuan orang lain.

13.3. Latihan dan Contoh Kasus

Berlatih untuk menjalin kerjasama tim :

- 1) Bentuk kelompok dengan jumlah anggota maksimal terdiri dari 5 orang
- 2) Permainan pindah air dengan gelas air mineral yang telah berisi air dan sehelai kain
- 3) Permainan pindah kertas secara estafet

13.4. Rangkuman

- 1) Tim adalah suatu kelompok yang bekerja sama untuk mencapai suatu misi/ tujuan tertentu.
- 2) Tim dan kelompok merupakan dua konsep berbeda dalam organisasi. Menurut Stephen Robbin, kelompok kerja dan tim kerja dapat dibedakan berdasarkan variable : (1) sasaran, (2) sinergi, (3) akuntabilitas, dan (4) keahlian. Sedangkan menurut Laurie J. Mullins, kelompok kerja dan tim kerja dapat dibedakan berdasarkan variable : (1) ukuran, (2) seleksi, (3) kepemimpinan, (4) persepsi, (5) gaya, dan (6) semangat.
- 3) Jenis tim secara umum dibedakan menjadi dua, yaitu : (1) tim permanen yaitu tim mengkhususkan dalam fungsi tertentu yang dilakukan secara berkelanjutan dan (2) tim sementara : tim yang mengkhususkan pencapaian tujuan jangka pendek dan kemudian dapat dibubarkan kembali, setelah pekerjaan selesai.
- 4) Menciptakan sebuah tim yang baik adalah pertama-tama dapat dilakukan dengan setiap anggota terlebih dahulu harus memahami tujuan dan misi tim secara jelas kemudian menentukan peran serta tanggung jawab masing-masing anggota
- 5) Menjadikan individu sebagai pemain/ memegang peran dalam tim merupakan konsep kerjasama tim (*team work*). Kerjasama adalah dimana suatu kelompok saling membantu dalam suatu pekerjaan untuk mendapatkan suatu hasil yang diinginkan/ tujuan bersama.

DAFTAR PUSTAKA

Hidayat, Bahril. 2009. *Membangun Kerjasama Tim*. Jurnal Research Gate.

Purwanto, Sigit. 2008. *Pocket Mentor Memimpin Tim : Solusi Pakar untuk Masalah Pekerjaan*.

Jakarta : Erlangga.