

MODUL

ORGANISASI DAN MANAJEMEN KESEHATAN



HENI RUSMITASARI, SKM, MKM

Nama Modul	:	Organisasi dan Manajemen Kesehatan
Mata Kuliah	:	Organisasi dan Manajemen Kesehatan
Dosen Pengampu	:	Heni Rusmitasari, SKM, MKM
Kode Mata Kuliah	:	KM15310
Semester	:	III (Tiga)
Tahun Ajaran	:	Ganjil 2020/2021
Departemen	:	Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Program Studi	:	S1 Kesehatan Masyarakat
Fakultas	:	Kesehatan Masyarakat
Universitas	:	Universitas Muhammadiyah Semarang

LEMBAR PENGESAHAN

Nama Modul : Organisasi dan Manajemen Kesehatan
Mata Kuliah : Organisasi dan Manajemen Kesehatan
Dosen Pengampu : Heni Rusmitasari, SKM, MKM
Kode Mata Kuliah : KM15310
Semester : III (Tiga)
Tahun Ajaran : Ganjil 2020/2021
Departemen : Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Program Studi : SI Kesehatan Masyarakat
Fakultas : Kesehatan Masyarakat
Universitas : Universitas Muhammadiyah Semarang

Semarang, 05 Agustus 2020

Menyetujui,

Ketua Program Studi

SI Kesehatan Masyarakat FKM Unimus



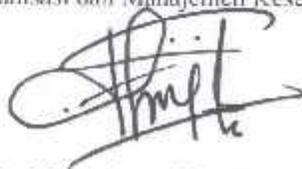
Dr. Ir. Rahayu Astuti, M.Kes

NIDN. 0629016301

Dosen Pengampu

Mata Kuliah

Organisasi dan Manajemen Kesehatan



Heni Rusmitasari, SKM, MKM

NIDN. 0618079002

Mengetahui,

Dekan

FKM Unimus



Dr. Savono, SKM, M.Kes (Epid)

NIDN. 0617117101

Modul

Organisasi dan Manajemen Kesehatan

Mata Kuliah Organisasi dan Manajemen Kesehatan

Dosen Pengampu

Heni Rusmitasari, SKM, MKM

S1 Kesehatan Masyarakat
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Muhammadiyah Semarang
2020

Organisasi dan Manajemen Kesehatan

Oleh: Heni Rusmitasari, SKM, MKM

iv, 45 halaman, 15 x 23 cm

Desain Sampul : Diki Bima Prasetio, MPH

Layout dan Desain isi : Diki Bima Prasetio, MPH

Edisi Agustus 2020, cetakan pertama

E-mail: heni.rusmitasari@unimus.ac.id

© 2020 Heni Rusmitasari

Hak cipta ada pada penulis

Dilarang memperbanyak sebagian atau seluruh buku ini dalam bentuk apapun tanpa ijin tertulis dari penulis

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT atas limpahan berkahNya, sehingga Buku Modul Organisasi dan Manajemen Kesehatan dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini terdiri dari VI BAB, tujuan penulisan buku ini adalah memberikan pengetahuan bagi pembaca untuk mengenal Organisasi dan Manajemen Kesehatan.

Terima kasih penulis ucapkan kepada semua pihak yang telah membantu penyelesaian penulisan buku ini. Penulis menyadari buku ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu masukan, kritik dan saran sangat diharapkan untuk menyempunakan buku ini.

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI	vi
BAB I. KONSEP DAN RUANG LINGKUP ORGANISASI	
A. Definisi Organisasi	1
B. Ciri-ciri Organisasi	1
C. Prinsip-prinsip Organisasi	3
D. Azas-Azas Organisasi.....	6
E. Bentuk-bentuk Organisasi	9
BAB II. PENGEMBANGAN ORGANISASI	
A. Definisi Pengembangan Organisasi.....	14
B. Nilai-Nilai dalam Pengembangan Organisasi.....	14
C. Proses Pengembangan Organisasi	15
D. Startegi Pengembangan Organisasi	15
BAB III. RUANG LINGKUP MANAJEMEN DAN MANAJERIAL	
A. Definisi Manajemen	16
B. Fungsi-Fungsi Manajemen	16
C. Prinsip Manajemen	20
D. Unsur-Unsur Manajemen	20
E. Peranan Manajerial (<i>Manager Role</i>)	21
BAB IV. KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI	
A. Kepemimpinan	24
B. Motivasi.....	27
BAB V. KOORDINASI DAN KOMUNIKASI	
A. Koordinasi	32
B. Komunikasi.....	35
BAB VI. PENGAMBILAN KEPUTUSAN	
A. Definisi Pengambilan Keputusan	40
B. Langkah-langkah Pengambilan Keputusan	41
DAFTAR PUSTAKA	

BAB I. KONSEP DAN RUANG LINGKUP ORGANISASI

A. Definisi Organisasi

Organisasi merupakan keseluruhan dari perpaduan unsur manusia dan non manusia yang masing-masing memiliki fungsi dalam pencapaian tujuan. Di dalam organisasi terdapat keluasan ragam bentuk perkumpulan orang, seperti kelompok persaudaraan, club olah raga, organisasi sukarela, organisasi agama, rumah sakit, lembaga pemerintah. Organisasi adalah sebuah wadah untuk sekumpulan orang yang bekerjasama secara rasional serta sistematis yang dipimpin dan terkendali untuk mencapai tujuan tertentu memanfaatkan sumber daya yang ada di dalamnya. Organisasi di dalam dunia bisnis merupakan sekelompok orang yang melakukan kolaborasi untuk mencapai tujuan secara komersial dengan struktur yang jelas serta memiliki budaya kerja khusus. Organisasi juga merupakan wadah yang memungkinkan masyarakat dapat meraih hasil yang sebelumnya tidak dapat dicapai oleh individu secara sendiri. Organisasi setidaknya terdiri dari dua orang yang terkoordinasi.

Organisasi secara sistemik adalah sistem yang bersifat terbuka. Organisasi mencakup orang dan tujuan-tujuan yang bergantung atas usaha orang untuk mencapai kinerja, hasil, yang menjadi arah yang benar sebagai sistem sosial. Organisasi juga merupakan usaha orang yang dinamis dengan memanfaatkan mesin, peralatan, bahan mentah, fasilitas dan uang yang memungkinkan orang-orang menghasilkan sejumlah barang dan pelayanan.

B. Ciri-ciri Organisasi

Ciri-ciri dari organisasi antara lain:

- a. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal dan saling mengenal
- b. Adanya kegiatan berbeda-beda, namun satu sama lain saling berkaitan yang merupakan kesatuan kegiatan
- c. tiap-tiap orang memberikan kontribusinya berupa pemikiran, tenaga, dll
- d. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
- e. Adanya tujuan yang ingin dicapai.

Ciri-ciri organisasi dapat dibagi menjadi dua macam, yaitu organisasi formal dan organisasi informal.

1. Organisasi formal

Organisasi formal memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Seluruh anggota organisasi diikat oleh suatu persyaratan formal sebagai bukti keanggotaannya
- b. Kedudukan, jabatan, dan pangkat terdapat dalam organisasi diatur secara hirarkis dan piramidal yang menunjukkan tugas, kedudukan, tanggung jawab, dan wewenang yang berbeda-beda
- c. Setiap anggota yang memiliki jabatan secara otomatis memiliki wewenang dan tanggung jawab yang membawahi jabatan anggota di bawahnya
- d. Hak dan kewajiban melekat sepenuhnya pada anggota organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya
- e. Pelaksanaan kegiatan diatur menurut jabatan masing-masing, tetapi setiap fungsi jabatan dengan tugasnya saling berhubungan dan melakukan kerja sama.

- f. Seluruh kegiatan dilaksanakan secara musyawarah mufakat dengan mengacu pada tujuan yang telah ditetapkan
 - g. hubungan kerja sama dilakukan menurut tingkatan jabatan struktural yang jelas dan berimplikasi secara langsung.
 - h. Adanya anggaran dasar dan anggaran rumah tangga yang merupakan sistem kinerja organisasi.
2. Organisasi informal
Secara substansional ciri-ciri organisasi informal sama dengan organisasi formal, yang membedakan adalah status organisasi dan izin operasional organisasi.

C. Prinsip-prinsip Organisasi

Prinsip-prinsip organisasi menurut Henry Fayol, terdapat 14 prinsip organisasi, yaitu:

1. Pembagian Kerja (*Division of Work*)
Pembagian kerja pada setiap individu dalam organisasi untuk membangun sebuah pengalaman dan terus mengasah keahlian tiap individu sehingga menjadi individu yang produktif dan menguntungkan.
2. Wewenang dan Tanggung Jawab (*Authority and Responsibility*)
Wewenang dan tanggung jawab menghubungkan para manajer ke atas maupun ke bawah. Harus ada kekuasaan dalam memberi perintah dan kekuatan yang bisa membuat manajer ditaati.
3. Disiplin (*Discipline*)
Disiplin berhubungan dengan wewenang. Pemegang wewenang harus bisa menanamkan rasa disiplin terhadap diri sendiri, sehingga nanti memiliki tanggung jawab terhadap pekerjaan yang sesuai dengan wewenang yang dimiliki.
4. Kesatuan Perintah (*Unity of Command*)

Kesatuan perintah merupakan sebuah prinsip dimana perintah yang diterima oleh bawahan tidak diperbolehkan untuk diberikan oleh lebih dari seorang yang ada di atasnya.

Tiap karyawan harus mengetahui kepada siapa dia harus bertanggungjawab yang sesuai dengan kewenangannya.

5. Kesatuan Pengarahan (*Unity of Direction*)

Kesatuan pengarahan merupakan prinsip manajemen yang mengatakan setiap golongan pekerjaan yang memiliki tujuan yang sama, harus memiliki satu rencana dan dipimpin oleh satu manajer.

Dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya, pekerja perlu diarahkan pada sasarannya. Kesatuan pengarahan ini sangat berhubungan erat dengan pembagian kerja, dan juga bergantung pada kesatuan perintah.

6. Subordinasi Kepentingan Perseorangan terhadap Kepentingan Umum (*Subordination of Individual to General Interest*)

Tiap karyawan harus mengabdikan kepentingan pribadi kepada kepentingan perusahaan atau organisasi, supaya aktivitas berjalan dengan baik dan lancar. Pada prinsip ini kepentingan kelompok harus bisa mengatasi kepentingan individu, apabila subordinasi ini mengalami gangguan maka diperlukan manajemen untuk mendamaikan.

7. Penggajian (*Remunerasi*)

Pembayaran dan cara pembayaran upah dilakukan secara adil, serta memberi kepuasan yang maksimal untuk pegawai dan atasan. Dengan menggunakan sistem upah atau gaji yang memuaskan diharapkan dapat merangsang pegawai untuk bisa bekerja lebih rajin/ produktivitas meningkat.

8. Pemusatan (*Centralization*)

Pemusatan merupakan prinsip manajemen yang menyatakan seluruh organisasi harus berpusat. Prinsip ini harus bisa menunjukkan hingga batas mana kewenangan dipusatkan atau dibagi pada suatu organisasi. Pemusatan kewenangan bisa menimbulkan pemusatan tanggung jawab pada sebuah aktivitas. Tanggung jawab yang terakhir dan terbesar berada pada orang yang memegang kewenangan tertinggi atau pucuk pimpinan manajer.

9. Rangkaian Perintah (*Chain of Command*)

Rangkaian perintah merupakan prinsip manajemen yang mengharuskan perintah dari atas ke bawah harus selalu mengambil jarak yang terdekat. Rantai perintah ini mengacu kepada jumlah tingkatan yang ada pada hierarki dari otoritas tertinggi sampai tingkat yang paling rendah pada sebuah organisasi.

10. Ketertiban (*Order*)

Ketertiban menjadi syarat yang utama karena pada umumnya tidak ada orang yang dapat bekerja dalam keadaan kacau. Ketertiban dalam bekerja dapat terwujud jika semua karyawan memiliki disiplin dan ketertiban yang tinggi.

11. Keadilan (*Equity*)

Kesetiaan dan ketaatan muncul dengan cara mengkoordinasikan keadilan dan kebaikan para manajer dalam memimpin para bawahan dan memicu tumbuhnya rasa tunduk kepada kekuasaan dari atasan.

12. Stabilitas Jabatan dalam Kepegawaian (*Stability of Tenur of Personel*)

Karyawan akan bekerja dengan lebih baik apabila mendapat stimulus keamanan pekerjaan dan jenjang karir yang pasti. Seorang pekerja membutuhkan waktu agar bisa menyesuaikan diri terhadap jabatan atau fungsinya yang baru serta untuk menunaikan tugas dengan baik.

13. Inisiatif (*Inisiative*)

Inisiatif merupakan prinsip manajemen yang menyatakan seseorang kepala harus pintar dalam memberikan inisiatif. Inisiatif muncul dari dalam diri seseorang yang mempergunakan daya pikir. Setiap prakarsa atau inisiatif memberikan nilai manfaat bagi organisasi sehingga karyawan yang memberi inisiatif tersebut dan manajemen akan mendapatkan kepuasan serta materi yang setimpal.

14. Semangat Kesatuan (*Esprit de Corps*)

Semangat kesatuan muncul apabila tiap-tiap karyawan memiliki kesadaran bahwa tiap pekerja berarti bagi pekerja yang lain dan pekerja lain sangat diperlukan oleh dirinya. Manajer yang mempunyai jiwa kepemimpinan dapat memunculkan semangat kesatuan ini, dan sebaliknya apabila manajer tidak memiliki kemampuan maka dapat menimbulkan perpecahan.

D. Azas-Azas Organisasi

Azas-azas organisasi terdiri dari:

1. Azas tujuan organisasi (*Principle of organizational objectives*)

Tujuan organisasi harus jelas dan rasional. Hal ini merupakan bagian penting dalam menentukan struktur organisasi

2. Azas kesatuan tujuan (*Principle of unity of objective*)

Suatu organisasi harus ada kesatuan yang ingin dicapai. Organisasi secara keseluruhan dan tiap-tiap bagiannya harus

berusaha untuk mencapai tujuan tersebut. organisasi akan kacau bila tidak memiliki kesatuan tujuan

3. Azas kesatuan perintah (*Principle of unity of command*)
Setiap bawahan menerima perintah ataupun memberikan pertanggungjawaban hanya kepada satu orang atasan, namun seorang atasan dapat memerintah beberapa orang bawahan.
4. Asas Rentang Kendali (*Principle of the span of management*)
Seorang manajer hanya dapat memimpin secara efektif sejumlah bawahan tertentu, misalnya 3 sampai 9 orang. Jumlah bawahan ini tergantung kecakapan dan kemampuan manajer bersangkutan.
5. Asas Pendelegasian Wewenang (*Principle of delegation of authority*)
Hendaknya pendelegasian wewenang dari seorang atau sekelompok orang kepada orang lain jelas dan efektif sehingga seorang manajer mengetahui wewenangnya.
6. Asas Keseimbangan Wewenang Dan Tanggung Jawab (*Principle of parity of authority and responsibility*)
Wewenang dan tanggung jawab harus seimbang. Wewenang yang didelegasikan dengan tanggung jawab yang timbul harus sama besarnya, hendaknya wewenang yang didelegasikan tidak meminta pertanggungjawaban yang lebih besar dari wewenang itu sendiri ataupun sebaliknya.
7. Asas Tanggung Jawab (*Principle of responsibility*)
Pertanggungjawaban dari bawahan terhadap atasan harus sesuai dengan garis wewenang (line authority) dan pelimpahan wewenang. Dengan kata lain, seseorang hanya akan bertanggung jawab kepada orang yang melimpahkan wewenang tersebut.

8. Azas Pembagian Kerja (*Principle of departmentation*)
Pengelompokan tugas-tugas, pekerjaan atau kegiatan-kegiatan yang sama ke dalam satu unit kerja hendaknya didasarkan atas eratnya hubungan pekerjaan tersebut.
9. Azas Penempatan Personalia (*Principle of personnel placement*).
Penempatan orang-orang pada setiap jabatan harus didasarkan atas kecakapan, keahlian dan keterampilannya (*the right man, in the right job*) : *mismanagement* penempatan harus dihindarkan. Efektivitas organisasi yang optimal memerlukan penempatan karyawan yang tepat. Untuk itu harus dilakukan seleksi yang objektif dan berpedoman atas job specification dari jabatan yang akan diisinya.
10. Azas Jenjang Berangkai (*Principle of scalar chain*)
Saluran perintah atau wewenang dari atas ke bawah harus merupakan mata rantai vertical yang jelas dan tidak terputus-putus serta menempuh jarak terpendek., jelas dan menempuh jarak terpendeknya. Hal ini penting, karena dasar organisasi yang fundamental adalah rangkaian wewenang dari atas ke bawah.
11. Azas efisiensi (*Principle of efficiency*)
Suatu organisasi dalam mencapai tujuannya harus dapat mencapai hasil yang optimal dengan pengorbanan yang minimal.
12. Azas Kesenambungan (*Principle of continuity*)
Organisasi harus mengusahakan cara-cara untuk menjamin kelangsungan hidupnya.

13. Azas Koordinasi (*Principle of coordination*)

Merupakan rangkaian dari asas-asas organisasi lainnya. Koordinasi dimaksudkan untuk mensinkronkan dan mengintegrasikan segala tindakan, supaya terarah pada sasaran yang ingin dicapai.

E. Bentuk-bentuk Organisasi

Terdapat 6 (enam) macam bentuk organisasi, antara lain:

1. Organisasi Lini

Merupakan bentuk organisasi yang didalamnya terdapat garis wewenang yang berhubungan langsung secara vertikal antara atasan dengan bawahan. Setiap unit mempunyai tanggung jawab untuk melaporkan kepada kepala unit satu tingkat di atasnya.

Ciri-cirinya:

- a. Jumlah karyawannya sedikit
- b. Selain top manajer, manajer di bawahnya hanya sebagai pelaksana
- c. Sarana dan alatnya terbatas
- d. Hubungan atasan dan bawahan bersifat langsung
- e. Bentuk lini pada perusahaan perseorangan, pemilik perusahaan adalah sebagai top manajer

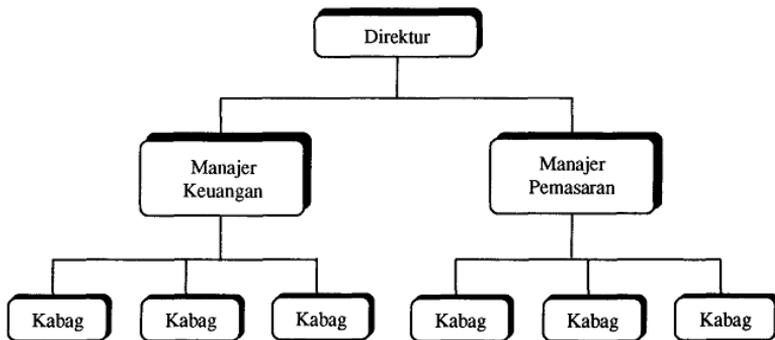
Kelebihan organisasi lini sebagai berikut:

- a. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando
- b. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar
- c. Proses decision making berjalan cepat
- d. Disiplin dan loyalitas tinggi

e. Rasa saling pengertian antar anggota tinggi

Kelemahan organisasi lini sebagai berikut:

- a. Ada tendensi gaya kepemimpinan otokratis
- b. Pengembangan kreativitas karyawan terhambat
- c. Tujuan top manajer sering tidak bisa dibedakan dengan tujuan organisasi
- d. Karyawan tergantung pada satu orang dalam organisasi



Gambar1. Organisasi Lini

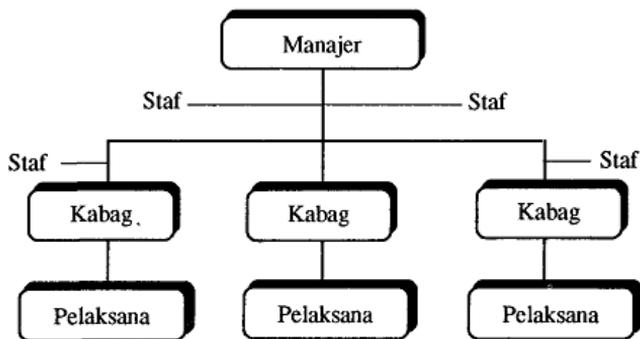
2. Organisasi Lini dan Staf

Merupakan suatu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang berlangsung secara vertikal dan sepenuhnya dari pucuk pimpinan ke kepala bagian di bawahnya serta masing-masing pejabat, manajer ditempatkan satu atau lebih pejabat staff yang tidak mempunyai wewenang memerintah tetapi hanya sebagai penasihat.

Ciri-ciri organisasi lini dan staf sebagai berikut:

- a. Hubungan atasan dan bawahan tidak seluruhnya secara langsung
- b. Karyawan banyak
- c. Organisasi besar

- d. Ada dua kelompok kerja dalam organisasi sehingga ditekankan adanya spesialisasi: personel lini, personel staf
- Kelebihan organisasi lini dan staf antara lain:
- Ada pembagian tugas yang jelas
 - Kerjasama dan koordinasi dapat dilaksanakan dengan jelas
 - Pengembangan bakat segenap anggota organisasi terjamin
 - Staffing dilaksanakan sesuai dengan prinsip *the right man on the right place*
 - Bentuk organisasi ini fleksibel untuk diterapkan
- Kelemahan organisasi lini dan staf antara lain:
- Tugas pokok orang-orang sering dinomorduakan
 - Proses decesion making berliku-liku
 - Jika pertimbangan tidak terkontrol maka sering menimbulkan *nepotism spoil system patronage*
 - Persaingan tidak sehat antara pejabat yang satu dengan pejabat yang lainnya



Gambar 2. Organisasi Lini dan Staf

3. Organisasi Fungsional

Merupakan suatu organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian yang mempunyai

jabatan fungsional untuk dikerjakan kepada para pelaksana yang mempunyai keahlian khusus.

Ciri-ciri organisasi fungsional sebagai berikut:

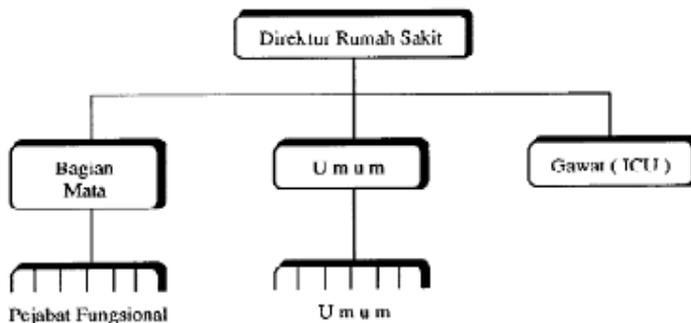
- a. Organisasi kecil
- b. Di dalamnya terdapat kelompok-kelompok kerha staf ahli
- c. Spesialisasi dalam pelaksanaan tugas
- d. Target yang hendak dicapai jelas dan pasti
- e. Pengawasan dilakukan secara ketat

Kelebihan organisasi fungsional yaitu:

- a. Program terarah, jelas dan cepat
- b. Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai
- c. Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat

Kelemahan organisasi fungsional, antara lain:

- a. Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi
- b. Koordinasi sulit dilaksanakan
- c. Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit sehingga inspeksi sulit dilaksanakan



Gambar 3. Organisasi Fungsional

4. Organisasi Fungsional dan Lini

Merupakan bentuk organisasi dimana wewenang dari pimpinan tertinggi dilimpahkan kepada kepala bagian di bawahnya yang mempunyai keahlian tertentu serta sebagian dilimpahkan kepada pejabat fungsional yang koordinasinya tetap diserahkan kepada kepala bagian.

Ciri-ciri organisasi fungsional dan lini yaitu:

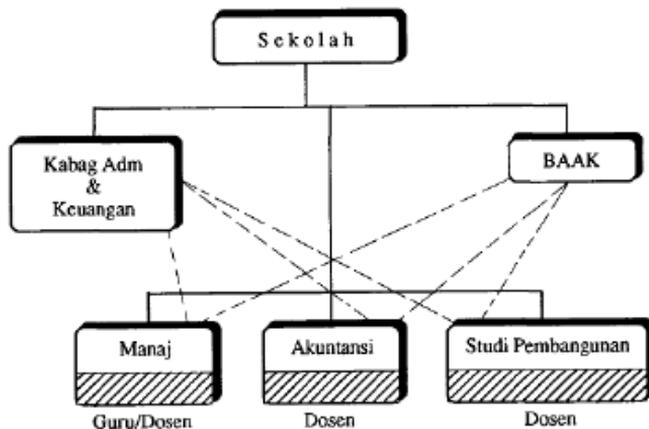
- a. Tidak tampak adanya pembedaan tugas pokok dan bantuan
- b. Spesialisasi secara praktis pada pejabat fungsional

Kelebihan organisasi fungsional dan lini antara lain:

- a. Solidaritas tinggi
- b. Disiplin tinggi
- c. Produktivitas tinggi karena spesialisasi dilaknaskan maksimum

Kelemahan organisasi fungsional dan lini antara lain:

- a. Kurang fleksibel dan *tour of duty*
- b. Spesialisasi memberikan kejenuhan



Gambar 4. Organisasi Fungsional dan Lini

BAB II. PENGEMBANGAN ORGANISASI

A. Definisi Pengembangan Organisasi

Terdapat beberapa pengertian mengenai pengembangan organisasi, yaitu:

1. Menurut Herbert J. Chruden, Pengembangan organisasi merupakan suatu metode untuk memudahkan perubahan dan pengembangan dalam orang-orang, dalam teknologi, dan dalam proses dan struktur organisasi.
2. Menurut George R. Terry, Pengembangan organisasi mencakup usaha-usaha untuk meningkatkan hasil dengan memperoleh yang paling baik dari para pegawai, baik secara individual maupun sebagai anggota kelompok kerja.
3. Menurut Sondang P. Siagian, Pengembangan organisasi sebagai serangkaian konsep, alat dan teknik untuk melakukan perencanaan jangka panjang dengan sorotan pada hubungan antara kelompok kerja dan individu dikaitkan dengan perubahan-perubahan yang bersifat structural.

B. Nilai-Nilai dalam Pengembangan Organisasi

1. Penghargaan akan orang lain
2. Percaya dan mendukung orang lain, sedangkan individu sendiri harus mempunyai tanggung jawab
3. Pengamanan kekuasaan (mengurangi tekanan pada wewenang)
4. Konfrontasi (masalah yang tidak disembunyikan)
5. Partisipasi (melibatkan orang-orang yang mempunyai potensi dalam proses pengembangan organisasi)

C. Proses Pengembangan Organisasi

1. Pengenalan masalah
2. Diagnosis Organisasional
3. Pengembangan strategi perubahan
4. Intervensi
5. Pengukuran dan evaluasi

D. Strategi Pengembangan Organisasi

Beberapa teknik yang dapat dipergunakan untuk mengadakan perubahan dalam pengembangan organisasi, sebagai berikut:

1. Survey Feedback

Teknik pengembangan organisasi dimana kuesioner dan interview digunakan untuk mengumpulkan informasi tentang masalah yang terkait dengan organisasi.

2. Sensitivity Training

Teknik pengembangan organisasi yang melakukan peningkatan pemahaman pekerja atas perilaku yang mereka sendiri dan dampaknya terhadap orang lain.

3. Team Building

Teknik pengembangan organisasi dimana pekerja mendiskusikan persoalan yang berhubungan dengan kinerja kelompok kerja.

4. Management by Objectives

Teknik pengembangan organisasi dimana manajer dan bawahannya bekerja bersama menetapkan, kemudian mencapai tujuan organisasional. Langkahnya yaitu: mengembangkan rencana tindakan, kemudian mengimplementasikan rencana.

BAB III. RUANG LINGKUP MANAJEMEN DAN MANAJERIAL

A. Definisi Manajemen

Manajemen mencakup orang yang melaksanakan tanggung jawab mencapai tujuan dalam suatu struktur organisasi dan peran yang jelas. Manajemen berkaitan dengan organisasi. Manajemen berisikan unsur: struktur organisasi yang tertata, terarah kepada tujuan dan sasaran, dilakukan melalui usaha orang-orang, dan menggunakan sistem dan prosedur.

Istilah manajemen memiliki arti yang berbeda oleh para ahli, sebagai berikut:

- a. Menurut George R. Terry, manajemen adalah sebuah proses yang khas terdiri dari tindakan-tindakan: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditetapkan melalui pemanfaatan sumber daya manusia serta sumber-sumber yang lain.
- b. Menurut Malayu Hasibuan, manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.
- c. Menurut Richard L. Daft, manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasi, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi.

B. Fungsi-Fungsi Manajemen

Fungsi-fungsi manajemen dalam pendapat beberapa ahli manajemen, sebagai berikut:

No	Ahli (Pakar) Manajemen	Fungsi-Fungsi Manajemen
1.	G.R. Terry	Planning Organizing Actuating Controlling
2.	Jhon F. Mee	Planning Organizing Motivating Controlling
3.	Louis A.A	Leading Planning Organizing Controlling
4.	MC. Namara	Planning Programming Budgeting System
5.	Henry Fayol	Planning Organizing Commanding Coordinating Controlling
6.	Harold & Cyrill	Planning Organizing Staffing Directing Controlling

No	Ahli (Pakar) Manajemen	Fungsi-Fungsi Manajemen
7.	S.P. Siagian	Planning Organizing Motivating Controlling Evaluating
8.	W.H. Newman	Planning Organizing Assembling Resources Directing Controlling
9.	Luther Gullick	Planning Organizing Staffing Directing Coordinating Reporting Budgeting
10.	Lyndall F	Forecasting Planning Organizing Commanding Coordinating Controlling
11.	Jhon D.Millet	Directing Facilitating
12.	Oey Liang Lee	Perencanaan Pengorganisasian Pengarahan

No	Ahli (Pakar) Manajemen	Fungsi-Fungsi Manajemen
		Pengkoordinasian Pengontrolan
13.	Robbins	Planning Organizing Leading Controlling

Namun terdapat 4 fungsi manajemen yang penting, yaitu Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling.

a. *Planning*

Perencanaan atau *planning* adalah suatu proses dan rangkaian kegiatan untuk menetapkan tujuan terlebih dahulu pada jangka waktu atau periode tertentu serta tahapan atau langkah-langkah yang harus ditempuh untuk mencapai tujuan tersebut.

b. *Organizing*

Organizing atau pengorganisasian merupakan rangkaian aktivitas dalam menyusun suatu kerangka yang menjadi wadah bagi segenap kegiatan usaha dengan jalan membagi dan mengelompokkan pekerjaan yang harus dilaksanakan serta menetapkan dan menyusun jalinan hubungan kerja diantara satuan-satuan organisasi.

c. *Actuating*

Actuating atau penggerakan adalah seluruh proses pemberian motivasi kerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mampu bekerja

d. *Controlling*

Controlling atau pengendalian merupakan proses kegiatan pengendalian semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana.

C. Prinsip Manajemen

Menurut H. Fayol dalam Malayu, Prinsip-prinsip manajemen sebagai berikut:

- a. Division of Work
- b. Authority and Responsibility
- c. Discipline
- d. Unity of Command
- e. Unity of Direction
- f. Subordination of Individual Interest into General Interest
- g. Remuneration of Personnel
- h. Centralisation
- i. Scalar of Chain (Hierarchy)
- j. Order
- k. Equity
- l. Initiative
- m. Esprit de Corps (Asas Kesatuan)
- n. *Stability of Turn-over of Personal* (Kestabilan Jabatan Karyawan)

D. Unsur-Unsur Manajemen

Unsur-unsur manajemen terdiri dari:

- a. *Men*, yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional/pelaksana.
- b. *Money*, yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. *Methods*, yaitu cara-cara yang dipergunakan dalam usaha mencapai tujuan.
- d. *Materials*, yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

- e. *Machines*, yaitu mesin-mesin/alat-alat yang diperlukan atau dipergunakan untuk mencapai tujuan.
- f. *Market*, yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa-jasa yang dihasilkan.

E. Peranan Manajerial (*Manager Role*)

Menurut H. Mintzberg, pemimpin atau manajer adalah orang yang memimpin (bertanggung jawab atas) suatu organisasi atau salah satu dari sub unitnya.

Terdapat beberapa peranan manajerial, sebagai berikut:

a. Peranan Hubungan Manusia (*Interpersonal roles*)

Peranan hubungan manusia mencakup tiga macam peranan:

1) Peranan figur bapak (*figurehead*)

Merupakan peranan manajer sebagai simbol “pimpinan”. Peranan ini lebih bersifat seremonial. Manajer menjadi simbol dan personifikasi organisasi yang dipimpinya. Manajer dianggap bertanggung jawab terhadap kejadian yang menimpa organisasinya meskipun kejadian tersebut diluar kendalinya.

2) Peranan pimpinan (*leader*)

Manajer diharapkan menjadi pimpinan bagi anak buahnya. Manajer melakukan penarikan (*recruitment*) karyawan, memberikan pelatihan (*training*), dan memotivasi karyawan untuk bekerja mencapai tujuan organisasi.

3) Peranan penghubung (*liaison*)

Manajer memainkan peranan penghubung, baik dengan pihak di dalam organisasi maupun dengan pihak di luar organisasi.

b. Peranan Informasi (*Informational Roles*)

Peranan informasi ini merupakan konsekuensi lanjutan dari peranan hubungan manusia. Terdapat tiga macam peranan informasi, yaitu:

1) Monitor

Peranan monitor membuat manajer aktif mencari informasi yang dapat bermanfaat untuk organisasi. Peranan monitor membuat manajer menjadi orang yang paling terinformasi atau paling banyak mempunyai informasi dalam organisasinya.

2) Diseminasi (*Disseminator*)

Manajer mendistribusikan informasi yang diperolehnya kepada pihak lain, khususnya kepada bawahannya, agar bawahan mampu mengerjakan tugas dengan baik. Apabila peranan monitor dengan diseminasi digabungkan, akan tampak posisi manajer yang cukup penting dalam arus informasi di dalam ataupun keluar organisasi.

3) Juru bicara (*spokesman*)

Peranan juru bicara memosisikan manajer sebagai wakil organisasi dalam menyampaikan informasi ke pihak luar. Peranan juru bicara melibatkan manajer dalam kegiatan menyampaikan informasi ke pihak luar.

c. Peranan Pengambil Keputusan (*Decision Roles*)

Informasi merupakan input penting dalam pengambilan keputusan.

Peranan pengambilan keputusan terdiri atas:

1) Kewirausahaan (*entrepreneurship*)

Melalui peranan kewirausahaan, manajer mengambil keputusan-keputusan penting seperti peluncuran produk baru, penggabungan usaha dengan pihak lain.

2) Penyelesaian gangguan (*disturbance handler*)

Manajer diharapkan bisa menyelesaikan gangguan-gangguan yang mungkin muncul di organisasinya, seperti pemogokan, kelangkaan bahan baku, dll.

3) Pembagi sumber daya (*resource allocator*)

Manajer harus mengalokasikan sumber daya yang terbatas agar tujuan organisasi dapat dicapai dengan efisien. Manajer biasanya akan menentukan prioritas, kebutuhan mana yang harus didahulukan, dan lihat-lihat mana yang dapat dilakukan kemudian.

4) Perundingan (*negotiator*)

Manajer melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang berkaitan. Manajer juga berperan sebagai penengah (mediator) pertikaian antarkaryawan yang mungkin terjadi. Manajer yang efektif harus bisa memainkan peran-peran yang tepat, tergantung situasi yang dihadapi.

BAB IV. KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI

A. Kepemimpinan

1. Definisi Kepemimpinan

Terdapat beberapa definisi kepemimpinan antara lain:

- a. Gary Yukl dikutip dari Edison (2017) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.
- b. Usman (2014) kepemimpinan ialah ilmu dan seni memengaruhi orang atau kelompok untuk bertindak seperti yang diharapkan untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien

2. Teori Kepemimpinan

a. Teori Sifat

Teori ini bertolak dari dasar pemikiran bahwa keberhasilan seorang pemimpin ditentukan oleh sifat-sifat, perangai atau ciri-ciri yang dimiliki pemimpin itu. Atas dasar pemikiran tersebut timbul anggapan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang berhasil, sangat ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.

b. Teori Perilaku

Dasar pemikiran teori ini adalah kepemimpinan merupakan perilaku seorang individu ketika melakukan kegiatan pengarahan suatu kelompok ke arah pencapaian tujuan.

c. Teori Situasional

Keberhasilan seorang pemimpin menurut teori situasional ditentukan oleh ciri kepemimpinan dengan perilaku tertentu yang disesuaikan dengan tuntutan situasi kepemimpinan dan

situasi organisasional yang dihadapi dengan memperhitungkan faktor waktu dan ruang.

3. Sifat Kepemimpinan

Achua dan Lussier dikutip dari Wibowo (2018) menyatakan ada 9 *personallity traits* untuk menjadi pemimpin yang efektif, yaitu :

a. *Dominance*

Salah satu dari dua sifat utama *Surgency Big Five*, dan berkorelasi dengan kepemimpinan. Pemimpin yang sukses ingin menjadi manajer dan mengambil tanggung jawab. Tetapi mereka tidak menutup sifat *nge-bos*, juga mereka tidak menggunakan gaya menggretak. Apabila orang tidak ingin menjadi pemimpin, mereka tidak akan menjadi manajer yang efektif. Karena itu, sifat ini memengaruhi semua sifat lainnya yang berhubungan dengan pemimpin efektif.

b. *High Energy*

Sifat ini merupakan dorongan positif yang dimiliki pemimpin untuk bekerja keras untuk mencapai tujuan. Pemimpin mempunyai antusiasme dan tidak menyerah apabila mereka memperhitungkan sikap positif. Pemimpin mengambil inisiatif melakukan perbaikan daripada minta persetujuan, mereka tidak harus diberi tahu apa yang harus dilakukan. *High Energy* adalah kategori terbaik sebagai dimensi *conscientious Big Five*.

c. *Self-confidence*

Self-confidence pada kontinum dari kuat ke lemah, mengindikasikan apabila anda percaya diri dalam pertimbangan, pengambilan keputusan, gagasan dan kapabilitas.

d. *Locus of control*

Locus of control berada pada kontinum antara *external* dan *internal belief* dalam mengontrol terhadap nasib seseorang. *Externalizer* percaya bahwa mereka tidak mempunyai kontrol atas nasib mereka dan bahwa perilaku mereka hanya mempunyai sedikit pengaruh pada kinerja mereka. *Internalizer* percaya bahwa mereka dapat mengontrol nasib mereka dan perilaku mereka secara langsung memengaruhi kinerja mereka.

e. *Stability*

Stability merupakan dimensi *adjustment Big Five*, adalah dikaitkan dengan efektivitas manajerial dan kemajuan. Pemimpin yang efektif mempunyai pandangan yang baik atas kekuatan dan kelemahan mereka, dan mereka berorientasi terhadap perbaikan diri daripada menjadi defensif.

f. *Integrity*

Menunjukkan perilaku jujur dan beradap, membuat orang dapat dipercaya.

g. *Intelligence*

Merupakan kemampuan kognitif untuk berpikir secara kritis, mengatasi masalah, dan membuat keputusan.

h. *Flexibility*

Kemampuan untuk menyesuaikan dengan berbagai situasi. Mengingat bahwa pemimpin yang menetapkan sasaran dan memiliki kemampuan untuk memengaruhi orang lain melakukan perubahan. Pemimpin perlu berada di depan dari sejumlah perubahan segera dan langkah perubahan akan terus meningkat.

4. Gaya Kepemimpinan

Ralph White dan Ronald Lippitt dikutip dari Ansory dan Indrasari (2018) mengatakan ada tiga gaya kepemimpinan yaitu :

a. Otoriter

Membuat keputusan sendiri (kekuasaan terpusat) yang dipaksakan. Berwenang penuh : anggota ketakutan dan bertanggung jawab sendiri. Pengawasan bersifat ketat, langsung dan tepat. Komunikasi *top down*. Dapat menjadi otokratis kebabakan (anggota ditangan efektif, pemimpin memberi perintah dan pujian, anggota dituntut loyal).

b. Demokratis

Komunikasi dua arah lancar. Pemimpin bertanggung jawab dalam mengambil keputusan. Kondisi organisasi yang kondusif untuk belajar mampu memantau prestasi diri sendiri, berani mencoba tata kerja baru.

c. Laissez Faire

Kelompok mempunyai kebebasan sepenuhnya untuk mengambil keputusan dengan partisipasi minimal dari pemimpin.

B. Motivasi

1. Definisi Motivasi

- a. Uno (2016), Motivasi merupakan kekuatan baik dari dalam maupun dari luar yang mendorong seseorang untuk mencapai tujuan tertentu yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau dengan kata lain motivasi sebagai proses untuk mencoba mempengaruhi orang atau orang-orang yang dipimpnnya agar melakukan pekerjaan yang diinginkan, sesuai dengan tujuan tertentu yang ditetapkan lebih dahulu.

- b. Usman (2014), Motivasi ialah keinginan untuk berbuat sesuatu, sedangkan motif adalah kebutuhan (*need*), keinginan (*wish*), dorongan (*desire*) atau *impuls*. Motivasi merupakan keinginan yang terdapat pada seseorang individu yang merangsangnya untuk melakukan tindakan-tindakan atau alasan seseorang berperilaku. Motivasi kerja adalah keinginan atau kebutuhan yang melatar belakangi seseorang sehingga terdorong untuk bekerja

Sumber yang menimbulkannya motivasi dibedakan dua macam, yaitu:

- a. Motivasi intrinsik

Motivasi intrinsik timbulnya tidak memerlukan rangsangan dari luar karena telah ada dalam diri seseorang itu sendiri, yaitu sesuai dan sejalan dengan kebutuhannya.

- b. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ekstrinsik timbul karena adanya rangsangan dari luar individu

2. Teori Motivasi

Teori motivasi dapat dikelompokkan menjadi teori kepuasan dan teori proses. Pertama, teori kepuasan memusatkan pada faktor-faktor dalam diri orang yang menguatkan, mengarahkan, mendukung, dan menghentikan perilaku.

Ada beberapa teori tentang motivasi, antara lain:

- a. Teori Abraham Maslow

Hirarki kebutuhan manusia dapat dipakai untuk melukiskan dan meramalkan motivasinya. Apabila semua kebutuhan ada, maka kebutuhan biologis akan terasa paling kuat tuntutan

pemenuhannya. Sehingga kebutuhan-kebutuhan yang lain belum akan terasa tuntutannya. Apabila kebutuhan tidak terpuaskan maka mempengaruhi tingkah laku manusia tersebut.

b. Teori Herzberg

Herzberg meninjau motivasi dalam hubungannya dengan kepuasan kerja. Terdapat dua faktor dalam motivasi, yaitu faktor higienik (ekstrinsik) dan faktor motivasional (intrinsik).

1) Faktor higienik (ekstrinsik)

Faktor yang mempengaruhi ketidakpuasan kerja atau faktor yang dapat mencegah terjadinya ketidakpuasan kerja. Faktor-faktor ini terdiri dari: jabatan, status, gaji, kondisi lingkungan kerja, kebijakan, peraturan ruangan perawatan dan rumah sakit, kualitas hubungan interpersonal, hubungan dalam kelompok, hubungan bawahan-atasanm jaminan keamanan dalam bekerja.

2) Faktor motivasional (intrinsik)

Seperangkat kondisi kerja yang membantu membangun suatu motivasi. Faktor-faktor ini terdiri dari: prestasi, peningkatan status pekerjaan, tanggung jawab dan pengembangan pribadi.

c. Teori X-Y Mc Gregor

Sikap seseorang akan mempengaruhi motivasi, sehingga akan mempengaruhi produktivitasnya. Sikap tersebut adalah:

1) Sikap dasar yang dilandasi oleh teori X

Pada hakekatnya manusia lebih suka diawasi dari pada diberi kebebasan. Motivasi kerja mereka yang utama adalah uang dan keuntungan finansial. Kelompok ini mau bekerja karena ada imbalan atau hadiah.

2) Sikap dasar yang dilandasi oleh teori Y

Pada hakekatnya kebanyakan manusia suka bekerja. Sikap dasar ini beranggapan bahwa kontrol terhadap diri sendiri merupakan suatu hal yang esensial.

d. Teori Mc. Clelland

Motivasi yang terdapat dalam diri seseorang dipengaruhi oleh tiga kebutuhan:

1) Kebutuhan akan keberhasilan

Seseorang selalu ingin tampil lebih baik dari sebelumnya. Dorongan untuk menjadi yang terbaik, mencapai keberhasilan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan dan berjuang untuk sukses.

2) Kebutuhan akan afiliasi

Seseorang memiliki keinginan untuk membentuk persahabatan, cinta dan rasa memiliki. Keinginan untuk memiliki hubungan persahabatan atau hubungan antara manusia secara dekat. Mereka berkeinginan untuk disukai dan diterima oleh orang lain, berjuang untuk persahabatan sehingga lebih menyukai situasi yang kooperatif.

3) Kebutuhan akan kekuasaan

Pada diri seseorang timbul keinginan untuk mengontrol dan mempengaruhi orang lain. Kebutuhan untuk membuat orang lain berperilaku dengan cara yang dia kehendaki.

e. *Process Theoris of motivation*

Teori ini berfokus pada cara mengontrol atau memengaruhi perilaku seseorang. Teori proses terdiri dari: penguatan, penghargaan, keadilan, penetapan tujuan.

f. Teori isi

Teori ini sering disebut dengan teori kebutuhan dan teori kepuasan, terdiri dari:

1) Teori motivasi konvensional (Taylor)

Dalam pendekatannya menggunakan pendekatan faktor ekonomi. Semakin besar imbalan yang diberikan, maka diharapkan semakin tinggi motivasi sehingga menghasilkan kinerja yang baik atau meningkat.

2) Teori motivasi ERG (Aldefefer)

Teori ini menempatkan kebutuhan manusia ke dalam tiga kelompok kebutuhan. Kelompok kebutuhan tersebut adalah 1) keberadaan, 2) kekerabatan, 3) pertumbuhan dan perkembangan.

BAB V. KOORDINASI DAN KOMUNIKASI

A. Koordinasi

1. Pengertian

Koordinasi adalah proses komunikasi, integrasi, sinkronisasi, dan implikasi kegiatan-kegiatan pada unit kerja dengan mekanisme kerja sama tim agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien. Koordinasi menyatukan gerak yang berupaya untuk mengelola saling ketergantungan di antara aktivitas untuk mencapai keterpaduan diantara berbagai unit atau program, kegiatan, tujuan untuk mencapai kinerja yang lebih efektif dan efisien.

Koordinasi menurut Djamin dalam Hasibuan (2011) diartikan sebagai salah satu usaha kerja sama antara badan, instansi, unit dalam pelaksanaan tugas-tugas tertentu, sehingga terdapat saling mengisi, saling membantu dan saling melengkapi. Dengan demikian koordinasi dapat diartikan sebagai suatu usahata yang mampu menyelaraskan pelaksanaan tugas maupun kegiatan dalam suatu organisasi.

2. Bentuk Koordinasi

Bentuk koordinasi antara lain:

a. Koordinasi Horizontal

Koordinasi horizontal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga lembaga yang sederajat.

b. Koordinasi Vertikal

Koordinasi vertikal adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron dari lembaga yang sederajat lebih

tinggi kepada lembaga-lembaga lain yang derajatnya lebih rendah.

c. Koordinasi Fungsional

Koordinasi Fungsional adalah penyelarasan kerjasama secara harmonis dan sinkron antar lembaga-lembaga yang memiliki kesamaan dalam fungsi pekerjaan.

3. Ciri-ciri Koordinasi

Koordinasi memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tanggung jawab koordinasi terletak pada pimpinan.
Koordinasi menjadi wewenang dan tanggung jawab daripada pimpinan
- b. Koordinasi adalah suatu usaha kerjasama. Kerjasama merupakan syarat mutlak terselenggaranya koordinasi dengan sebaik-baiknya
- c. Adanya pengaturan usaha kelompok secara teratur. Hal ini disebabkan karena koordinasi adalah konsep yang diterapkan didalam kelompok, bukan terhadap usaha individu tetapi sejumlah individu yang bekerjasama didalam kelompok untuk mencapai tujuan.
- d. Konsep kesatuan tindakan adalah inti daripada koordinasi. Hal ini berarti bahwa pimpinan harus mengatur usaha-usaha/tindakan-tindakan daripada setiap kegiatan individu sehingga diperoleh adanya keserasian di dalam sebagai kelompok dimana mereka bekerjasama
- e. Tujuan koordinasi merupakan tujuan bersama. Kesatuan usaha/tindakan meminta kesadaran/pengertian kepada semua individu, agar ikut serta melaksanakan tujuan bersama sebagai kelompok dimana mereka bekerja.

4. Fungsi Koordinasi

Fungsi koordinasi adalah sebagai berikut:

- a. Sebagai salah satu fungsi manajemen, disamping fungsi perencanaan, penyusunan pegawai, pembinaan kerja, motivasi dan pengawasan.
- b. Untuk menjamin kelancaran mekanisme prosedur kerja dari berbagai komponen dalam organisasi. Kelancaran mekanisme prosedur kerja harus dapat terjamin dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan menghindari seminimal mungkin perselisihan yang timbul antara sesama komponen organisasi dan mengusahakan semaksimal mungkin kerjasama di antara komponen-komponen
- c. Sebagai usaha yang mengarahkan dan menyatukan kegiatan yang mengandung makna adanya keterpaduan (integrasi) yang dilakukan secara serasi dan simultan dari seluruh tindakan yang dijalankan oleh organisasi, sehingga organisasi bergerak sebagai kesatuan yang bulat, guna melaksanakan seluruh tugas organisasi yang diperlukan untuk mencapai tujuannya.
- d. Sebagai faktor dominan dalam kelangsungan hidup suatu organisasi pada tingkat tertentu dan ditentukan oleh kualitas usaha koordinasi yang dijalankan.
- e. Untuk melahirkan jaringan hubungan kerja atau komunikasi. Jaringan hubungan kerja berbentuk saluran hubungan kerja yang membutuhkan berbagai pusat pengambilan keputusan dalam organisasi. Hubungan kerja perlu dipelihara agar terhindar dari berbagai rintangan yang nantinya akan membawa organisasi ke dalam situasi yang

tidak berfungsi sehingga tidak berjalan secara efektif dan efisien.

- f. Sebagai usaha untuk menyelaraskan setiap tindakan , langkah dan sikap yang terpadu dari para pejabat pengambil keputusan dan para pelaksana.
- g. Untuk penataan spesialisasi dalam berbagai keanekaragaman tugas. Timbulnya spesialisasi yang semakin tajam merupakan konsekuensi logis dari perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi.

B. Komunikasi

1. Konsep Komunikasi Organisasi

Komunikasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi di dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi formal adalah komunikasi yang disetujui oleh organisasi itu sendiri dan sifatnya berorientasi kepentingan organisasi. Berisi tentang cara kerja di dalam organisasi, produktivitas, dan berbagai pekerjaan yang harus dilakukan dalam organisasi. Komunikasi informal adalah komunikasi yang disetujui secara sosial. Orientasinya bukan pada organisasi, tetapi kepada anggotanya secara individual.

Berikut beberapa definisi komunikasi yang dikemukakan para ahli:

- a. Jenis & Kelly menyebutkan bahwa komunikasi merupakan suatu proses melalui seseorang (komunikator) menyampaikan stimulus (biasanya dalam bentuk kata-kata) dengan tujuan mengubah atau membentuk perilaku orang lain.

- b. Barelson & Stainer mengemukakan bahwa komunikasi merupakan suatu proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian, dll. Melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka , dll.
- c. Theodore M.Newcomb, komunikasi merupakan setiap tindakan komunikasi dipandang sebagai suatu transmisi informasi, terdiri dari rangsangan yang diskriminatif dari sumber kepada penerima.

Dari definisi di atas maka dapat dikatakan bahwa komunikasi merupakan suatu transaksi, proses simbolik yang menghendaki orang-orang mengatur lingkungannya dengan membangun hubungan antar sesama manusia melalui pertukaran informasi untuk menguatkan sikap dan tingkah laku orang lain, serta berusaha mengubah sikap dan tingkah laku itu.

2. Bentuk-bentuk Komunikasi

Bentuk-bentuk komunikasi sebagai berikut:

- a. Komunikasi Intrapersonal (*intrapersonal communication*)
Komunikasi intrapersonal merupakan proses komunikasi yang terjadi dalam diri seseorang. Komunikasi ini umumnya membahas proses pemahaman, ingatan dan interpretasi terhadap simbol yang ditangkap melalui panca indera. Komunikasi ini terjadi terhadap diri sendiri, yang dilakukan dengan sengaja atau tidak sengaja.
- b. Komunikasi Antarpersonal (*interpersonal communication*)
Komunikasi antarpersonal merupakan proses dimana orang menciptakan dan mengelola hubungan mereka, melaksanakan tanggungjawab secara timbal balik dalam menciptakan makna.

Komunikasi ini merupakan rangkaian sistematis perilaku yang bertujuan, yang terjadi dari waktu ke waktu dan berulang kali. Komunikasi ini membahas tentang bagaimana suatu hubungan dimulai, dipertahankan, atau mengalami kemunduran.

Komunikasi antarpersonal melibatkan paling sedikit dua orang, adanya umpan balik atau feedback, tidak harus tatap muka, tidak harus bertujuan, menghasilkan beberapa pengaruh, tidak harus melibatkan atau menggunakan kata-kata, dipengaruhi oleh konteks.

c. Komunikasi Kelompok (*group communication*)

Komunikasi kelompok merupakan interaksi di antara orang-orang dalam kelompok kecil, tersiri dari beberapa orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama. Komunikasi kelompok berkisar kepada dinamika kelompok, efisiensi dan efektivitas penyampaian informasi dalam kelompok, pola atau bentuk interaksi, serta pembuatan keputusan dalam kelompok dalam kelompok dikenal juga kohensif yaitu sebuah rasa kebersamaan dalam kelompok sinergi sebagai proses dari berbagai sudut pandang untuk mengatasi berbagai permasalahan.

d. Komunikasi organisasi (*organizational communication*)

Komunikasi organisasi merupakan pengiriman dan penerimaan berbagai pesan organisasi d dalam kelompok formal maupun informal dari suatu organisasi. Komunikasi organisasi melibatkan komunikasi formal, informal, komunikasi interpersonal maupun komunikasi kelompok. Pada komunikasi ini pembahasan dititik beratkan kepada struktur dan fungsi organisasi, hubungan antar manusia,

komunikasi dan proses pengorganisasian serta budaya organisasi.

e. Komunikasi Massa (*mass communication*)

Komunikasi massa merupakan proses penciptaan makna yang sama diantara media massa dan para komunikannya. Proses komunikasi massa melibatkan aspek komunikasi intrapersonal, komunikasi antarpribadi, komunikasi kelompok dan komunikasi organisasi. Teori komunikasi massa umumnya memfokuskan pada struktur media, hubungan media dan masyarakat, hubungan antara media dan khalayak, aspek budaya dari komunikasi massa serta dampak hasil komunikasi massa terhadap individu.

3. Hambatan dalam Komunikasi

Terdapat beberapa hambatan komunikasi yaitu:

a. Gangguan

Terdapat dua jenis gangguan terhadap jalannya komunikasi, yaitu:

1) Gangguan mekanik

Merupakan hambatan yang disebabkan oleh salah satu alat dalam saluran komunikasi mengalami gangguan sehingga tidak bekerja dengan baik.

2) Gangguan Semantik

Merupakan hambatan karena kesalahan pada bahasa yang digunakan. Pada dasarnya gangguan semantik terdiri dari 2 bagian yaitu pengertian denotatif dan konotatif. Pengertian denotatif yaitu suatu perkataan yang lazim terdapat dalam kamus yang secara umum diterima oleh orang-orang dengan bahasa dan kebudayaan yang sama. Pengertian konotatif yaitu

pengertian yang bersifat emosional latar belakang dan pengalaman seseorang.

b. Kepentingan

Kepentingan atau interest membuat seseorang selektif dalam menanggapi atau menghayati suatu pesan. Kepentingan sangat memengaruhi seseorang terhadap suatu pesan yang disampaikan. Kepentingan bukan hanya memengaruhi tetapi juga menentukan daya tanggap perasaan, pikiran dan tingkah laku. Hal tersebut merupakan sifat reaktif terhadap segala perangsang yang tidak bersesuaian datau bertentangan dengan suatu kepentingan.

c. Motivasi Terpendam

Motivasi akan mendorong seseorang berbuat sesuatu yang sesuai dengan keinginan, kebutuhan, dan kekurangannya. keinginan, kebutuhan dan kekurangan seseorang berbeda dengan orang lain dari waktu ke waktu dan dari tempat ke tempat.

d. Prasangka

Prasangka merupakan salah satu rintangan atau hambatan berat bagi suatu kegiatan komunikasi, oleh karena orang yang mempunyai prasangka belum apa-apa sudah curiga.

e. Hambatan Ekologis

Gangguan ini disebabkan oleh gangguan lingkungan terhadap proses berlangsungnya komunikasi, sehingga hambatan ini datangnya dari lingkungan.

BAB VI. PENGAMBILAN KEPUTUSAN

A. Definisi Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses pengajuan dan evaluasi beberapa alternatif serta membuat pilihan di antara beberapa alternatif yang ada.

Pengertian pengambilan keputusan dikemukakan oleh beberapa ahli, antara lain:

1. Menurut G.R. Terry, pengambilan keputusan adalah sebagai pemilihan yang didasarkan kriteria tertentu atas dua atau lebih alternatif yang mungkin.
2. Horold dan Cyril O Donnell, pengambilan keputusan adalah pemilihan diantara alternatif mengenai suatu cara bertindak yaitu inti dari perencanaan, suatu rencana tidak dapat dikatakan tidak ada jika tidak ada keputusan, suatu sumber yang dapat dipercaya, petunjuk atau reputasi yang telah dibuat.
3. Menurut Claude S. Goerge, Jr

Terdapat dua jenis keputusan, yaitu:

1. Keputusan terprogram, yaitu jika pada situasi tertentu ada prosedur rutin yang biasanya bekerja dalam memecahkan masalah. Maka keputusan terprogram adalah untuk memperluas kemampuan organisasi dalam memecahkan masalah dengan adanya informasi yang mencukupi.
2. Keputusan tidak terprogram, yaitu bila tidak ada cerita atau informasi tidak terstruktur. Tidak ada prosedur yang tersusun bagi menangani masalah, juga sebab tidak ada secara benar-benar sama masalah sebelumnya sehingga sangat rumit dan penting sekali.

B. Langkah-Langkah Pengambilan Keputusan

Beberapa langkah dalam pengambilan keputusan, sebagaimana dikemukakan oleh Mondy dan Premeaux, sebagai berikut:

1. Identifikasi Masalah atau Peluang

Dalam mengenali masalah atau peluang penting untuk mempertimbangkan tidak hanya masalah tetapi keadaan kasusnya.

2. Mengembangkan alternatif

Proses pengambilan keputusan penting mempertimbangkan kelayakan alternatif dengan masalah yang akan dipecahkan

3. Mengevaluasi alternatif

Terdapat beberapa cara melakukan evaluasi berbagai alternatif. salah satunya dengan menfatar keuntungan dan kerugian dari masing-masing alternatif. Cara seperti ini dapat menghasilkan satu alternatif lebih dikenali secara jelas dan menguntungkan daripada yang lain.

4. Memilih dan Melaksanakan Akternatif Terbaik

Kemampuan untuk memilih pekerjaan terbaik dalam tindakan dari berbagai alternatif yang mungkin sering membedakan para manajer yang berhasil dengan manajer yang tidak sukses (gagal). Karena alternatif keputusan tersebut memberikan janji tertinggi dari pencapaian tujuan, dilaksanakan ke dalam seluruh situasi dengan penuh pertimbangan, maka seharusnya pilihan tersebut benar-benar terpilih.

5. Mengevaluasi Keputusan

Evaluasi memerlukan penilaian terhadap sasaran bagaimana keputusan mampu memecahkan masalah yang memang menantang dari masakah sehingga menjadi peluang baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Alamsyah, D. Manajemen Pelayanan Kesehatan. Yogyakarta: Nuha Medika. 2012.
- Khomsahrial, R. Komunikasi Organisasi Lengkap. Jakarta. Grasindo. 2011.
- Rifa'i, M, Fadli, M. Manajemen Organisasi. Jakarta: Citapustaka Media Perintis: Bandung. 2013.
- Rivai, V, Mulyadi, D. Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi. Jakarta: PT Rajagrafindo Pustaka. 2012.
- Sari, E. Pengambilan Keputusan dalam Organisasi. Jakarta: Jayabaya University Press: Jakarta. 2007.
- Satrianegara, M. Fais. Organisasi dan Manajemen Pelayanan Kesehatan Teori dan Aplikasi dalam Pelayanan Puskesmas dan Rumah Sakit. Jakarta: Salemba Medika, 2014.
- Sulaeman, E.S, Manajemen Kesehatan Teori dan Praktik di Puskesmas. Gajah Mada University Press: Yogyakarta. 2014.
- Tampubolon, M.P. Perilaku Keorganisasian (Organization Behavior). Bogor: Ghalia Indonesia. 2015.

BIODATA PENULIS



Penulis dilahirkan di Bantul, Yogyakarta tahun 1990. Mulai pendidikan Sekolah Dasar hingga Strata Satu (S-1) ditempuh di tempat kelahirannya. Selepas mengenyam Pendidikan Sarjana di Fakultas Kesehatan Masyarakat Universitas Ahmad Dahlan, Yogyakarta pada tahun 2013, penulis melanjutkan Pendidikan Strata Dua (S-2) Magister Kesehatan Masyarakat di Universitas Sebelas Maret, Surakarta pada tahun 2016. Setelah lulus Magister Kesehatan Masyarakat, penulis merintis karir di dunia akademisi. Pada Desember 2019, Penulis memulai perjalanan baru dalam karirnya di Universitas Muhammadiyah Semarang sebagai tenaga pendidik di Fakultas Kesehatan Masyarakat Peminatan Administrasi dan Kebijakan Kesehatan.

Kontak E-mail Penulis:

heni.rusmitasari@unimus.ac.id

Departemen Administrasi dan Kebijakan Kesehatan
Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat
Fakultas Kesehatan Masyarakat
Universitas Muhammadiyah Semarang