

PENGEMBANGAN SUMBER DAYA

Buku berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia membekali bekal keterampilan dan pengetahuan berorganisasi. Buku ini merupakan panduan bagi seorang leader dan manajer menjadi seorang pemimpin, asalkan ia memiliki kemampuan diri sendiri. Buku ini berisi kumpulan informasi yang berguna bagi organisasi atau perusahaan. Pembaca akan dapat merencanakan, melaksanakan, maupun

- Buku ini berisi sebagai berikut :
- BAB I Profesi, Profesionalitas dan Perilaku *Managerial Figure* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB II *Developing Managerial Figure* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB III Organisasi)
 - BAB IV *Operational Working Position* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB V *Formulating Job Instruction* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB VI *Situational Instruction* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB VII *Interpersonal Communication* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB VIII *Push Pull Join Tie* (Properti Kerja)
 - BAB IX Pola *Defense Mechanism* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB X *In-Out Information* (Penyusunan Informasi)
 - BAB XI *Idea Counter Treatment* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB XII *Constructive Evaluatif* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB XIII *Task Mechanism In Decision Making* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB XIV *The Moment In Decision Making* (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB XV *S.W.O.T Analysis* (Untuk Analisis Situasi)
 - BAB XVI Manajemen Strategi: Perencanaan, Pelaksanaan, dan Evaluasi Sumber Daya Manusia (Berkaitan dengan Perilaku)
 - BAB XVII *Knowledge Sharing* (Berkaitan dengan Perilaku)



PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA



Editor: **Dr. Roby Setiadi, S.Kom., M.M.**

Slamet Bambang Riono, S.Pd., M.M. | Dr. Drs. Mukson, M.M., M.Pd.
Muhammad Syaifulloh, S.Pd.I, M.M. | Wahyu Wibowo, S.E., M.M.
Hendri Sucipto, S.Pd., M.Si. | Azizah Indriyani, S.E., M.M.
Syariefful Ikhwan, S.T., M.M. | Ari Kristiana, S.E., M.M. | Dumadi, S.Mn., M.M.
Nur Khojin, S.E., M.M. | Akbar NPD Wahana, S.E., M.E.Sy.



Pengembangan Sumber Daya Manusia

Editor:

Dr. Roby Setiadi, S.Kom., M.M.

Oleh:

Slamet Bambang Riono, S.Pd., M.M.

Dr. Drs. Mukson, M.M., M.Pd.

Muhammad Syaifulloh, S.Pd.I, M.M.

Wahyu Wibowo, S.E., M.M.

Hendri Sucipto, S.Pd., M.Si.

Azizah Indriyani, S.E., M.M.

Syariefful Ikhwan, S.T., M.M.

Ari Kristiana, S.E., M.M.

Dumadi, S.Mn., M.M.

Nur Khojin, S.E., M.M.

Akbar NPD Wahana, S.E., M.E.Sy.

**Dosen Manajemen
Universitas Muhadi Setiabudi
2021**

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah puji syukur penulis panjatkan dengan menyebut asma Allah yang Maha Besar dan Maha Penyayang, penulis bersyukur dengan bimbingan karunia dan rahmat-Nya, penulis dan tim berhasil dalam menyusun buku tentang pengembangan sumber daya manusia. Tujuan pembuatan tulisan ini untuk membekali bekal keterampilan manajerial seseorang dalam aktivitas berorganisasi. Buku ini membahas tentang pentingnya potensi kompetensi manajerial bagi seorang *leader* dan *manager*. Bahwa setiap orang memiliki peluang menjadi seorang pimpinan, asalkan mampu mengelola dan mengembangkan potensi dirinya sendiri. Buku ini berisi konsep materi pelatihan *middle management* suatu organisasi atau perusahaan. Pembaca diajak untuk mengembangkan logika berpikir dalam merencanakan, melaksanakan, maupun mengevaluasi suatu kegiatan.

Terima kasih kepada berbagai pihak yang sudah membantu penyusunan buku ini. Besar harapan, buku ini bermanfaat buat mahasiswa atau praktisi manajemen teruama dalam mempelajari konsep tata kelola dan manajemen supervisi. Penulis menyadari bahwa buku yang telah disusun ini, masih mempunyai banyak kekurangan, baik dalam konsep materi, gaya bahasa ataupun teknik penulisan. Oleh karena itu, penulis sangat senang agar para pembaca mau memberikan kritik dan saran, agar dapat diperbaiki dengan sempurna di lain waktu.

Brebes, 09 September 2021

DAFTAR ISI

	Halaman
Cover.....	i
Kata Pengantar	ii
Daftar Isi	iii
Daftar Tabel	v
Daftar Gambar.....	vi
BAB I Profesi, Profesionalitas dan Profesionalisme	1
BAB II <i>Managerial Figure</i> (Bentuk Dasar Fungsi Kepemimpinan).....	13
BAB III <i>Developing Manajerial Potentiality</i> (Pengembangan Potensi Kepemimpinan Organisasi).....	21
BAB IV <i>Operational Working Potentiality</i> (Kemampuan Kerja Operasional).....	39
BAB V <i>Formulating Job Instruction</i> (Merumuskan Perintah Kerja)	49
BAB VI <i>Situsal Instruction</i> (Perintah Kerja Situsal).....	58
.....	
BAB VII <i>Interpersonal Communication</i> (Tata Cara Komunikasi Antar Personal).....	64
BAB VIII <i>Push Pull Join Tie</i> (Proposionalitas dalam Teknis Pemberian dalam Motivasi Kerja)	69
BAB IX <i>Pola Defense Mechanism</i> (Mekanisme Psikologis dalam Kegagalan Motivasi)	72
BAB X <i>In - Out Information</i> (Penyerapan dan Penerapan Informasi).....	86
BAB XI <i>Idea Counter Treatment</i> (Tata Cara dalam Menanggapi Ide)	99
BAB XII <i>Contructive Evaluatif</i> (Dasar Etika Evaluasi Kerja Konstruktif).....	105

BAB XII <i>Constructive Evaluatif</i> (Dasar Etika Evaluasi Kerja Konstruktif).....	105
BAB XIII <i>Task Mechanism</i> (Mekanisme Psikologis dalam Pengarahan Tugas).....	113
BAB XIV <i>The Moment In Decision</i> (Sikap Strategis dalam Pengambilan Keputusan)	129
BAB XV S.W.O.T Analysis (Untuk Identifikasi Masalah dan Identifikasi Keputusan)	140
BAB XVI Manajemen Strategi: Perencanaan dan Kapabilitas Pengelolaan Pengetahuan Sumber Daya Manusia dalam Dunia Medis.....	140
BAB XVII <i>Knowledge Sharing</i> (Berbagi Pengetahuan).....	158
DAFTAR PUSTAKA	169
Biografi Penyusun.....	171

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Identifikasi Kelompok secara Internal	21
Tabel 2. Contoh Tindakan dalam Pembinaan Potensi Manajerial Berdasarkan Prinsip CTMP	29
Tabel 3. Formulir Menyusun Terminologi - Kronologi Strategi	38
Tabel 4. Kegiatan yang Dilakukan.....	42
Tabel 5. Lembar Kegiatan yang Dilakukan	44
Tabel 6. <i>Internal Identification of Operational Working Potentiality</i>	46
Tabel 7. Kompilasi Hasil Identifikasi <i>Operational Working Potentiality</i>	46
Tabel 8. Variasi Kompilasi Hasil Identifikasi.....	60
Tabel 9. Lembar Kompilasi Hasil Identifikasi.....	61
Tabel 10. Formulasi Instruksi Kerja Situasional	63
Tabel 11. <i>Cronology & Terminology of Managerial Potentiality (CTMP)</i>	81
Tabel 12. Indikator Pola <i>Defence Mechanism</i>	83
Tabel 13. <i>Disclosing Technique Defence Mechanism</i>	87
Tabel 14. Latihan Kasus Penyerapan & Penerapan Informasi....	89
Tabel 15. Latihan Kasus Penyerapan & Penerapan Informasi....	90
Tabel 16. Berdasarkan Pemahaman – Penghayatan – Pengalaman Anda.....	107
Tabel 17. Terminologi Evaluasi Pekerjaan Bawahan	109
Tabel 18. Analisis SWOT dengan Sistem Horizontal.....	146
Tabel 19. Contoh Kasus Analisis SWOT.....	148

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Terminologis dan Kronologis	1
Gambar 2. Sistematis dan Pararelisme.....	6
Gambar 3. Ikhtisar Pembinaan Profesi	12
Gambar 4. Ikhtisar Pembinaan Profesionalitas	12
Gambar 5. Ikhtisar Pembinaan Profesionalisme	12
Gambar 6. <i>Managerial Figure</i> Gambar	19
Gambar 7. <i>Displacement</i>	75
Gambar 8. <i>Projection</i>	76
Gambar 9. <i>Rationalization</i>	77
Gambar 10. <i>Repression</i>	78
Gambar 11. <i>Reaction Formation</i>	79
Gambar 12. <i>Sublimation & Compensasion</i>	80
Gambar 13. Bagan Fungsi Pengurus sebagai Mediator	87
Gambar 14. <i>Destruktif</i>	89
Gambar 15. <i>Phototip</i>	90
Gambar 16. <i>Protetip</i>	91
Gambar 17. <i>Konstruktif</i>	92
Gambar 18. Bagan Penyerapan dan Penerapan Informasi	93
Gambar 19. Formulasi <i>Idea Counter Treatment System</i>	103
Gambar 20. DBA VS DAA.....	117
Gambar 21. DDA VS DBA.....	118
Gambar 22. DBA VS DAA.....	119
Gambar 23. DAA VS DBA.....	120
Gambar 24. DAA VS DDA	121
Gambar 25. DDA VS DAA	122
Gambar 26. Skema Prinsip Perubahan <i>Task Mechanism</i>	125
Gambar 27. Skema Prinsip Pembentukan <i>Task Mechanism</i>	128
Gambar 28. Perilaku Kepemimpinan dama Pengambilan	

Keputusan.....	131
Gambar 29. Proses Terjadinya Masalah	132
Gambar 30. Proses Pengambilan Keputusan	133
Gambar 31. <i>Autocratic I</i>	134
Gambar 31. <i>Autocratic II</i>	135
Gambar 33. <i>Consultatif I</i>	136
Gambar 33. <i>Consultatif II</i>	137
Gambar 35. Keputusan Kelompok.....	138
Gambar 36. Strategi Pengambilan Keputusan	139
Gambar 37. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Rumah Sakit	151

BAB I

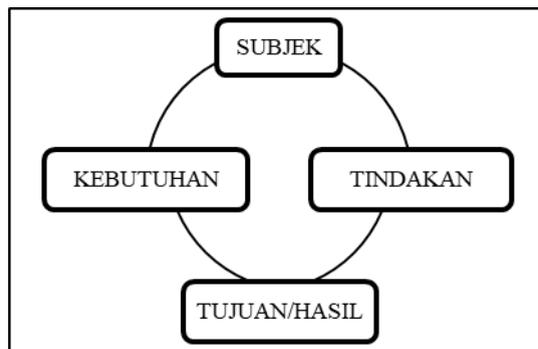
Profesi, Profesionalitas dan Profesionalisme

A. Pendahuluan

Pada mulanya, kita sebagai *manusia* yang hidup. Dalam kehidupannya ia membutuhkan *sesuatu*. Kebutuhan tersebut mendorong potensinya untuk *berupaya*. Maka ia melakukan suatu *tindakan*. Dari apa yang ia perbuat itu, ia memperoleh *hasil*. Akhirnya, hasil yang telah diperoleh tersebut ia pergunakan untuk memenuhi *kebutuhan* semula. Kemudian, munculnya kebutuhan baru...dan seterusnya... dan seterusnya.

Mekanisme tersebut di atas membentuk sebuah *siklus* yang lazim disebut *siklus motivasi kehidupan manusia*. Bila kita amati, maka di dalam mekanisme motivasi, terdapat empat faktor yang tersusun secara termonologis dan kronologis, yakni:

1. Adanya *kebutuhan* dalam kehidupan,
2. Kebutuhan tersebut mendorong *potensi subjek*,
3. Maka subjek melakukan *tindakan*,
4. Dari apa yang dilakukan, ia memperoleh *hasil*, yang selanjutnya untuk memenuhi kebutuhan.



Gambar 1. Terminologis dan Kronologis

Dari keempat faktor di dalam mekanisme tersebut, tampak bahwasanya faktor *kebutuhan hidup*, senantiasa mendorong potensi seseorang untuk melakukan *perbuatan*, sehingga kadar kebutuhan, sangat mempengaruhi potensilitas subyek. Demikian pula kadar potensilitas subjek akan mempengaruhi *tindakan*. Selanjutnya kadar tindakan akan mempengaruhi *hasil*. Pada akhirnya, kadar hasil akan mempengaruhi *kebutuhan*.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, dalam mekanisme motivasi kehidupan manusia senantiasa dipengaruhi oleh minimal 4 faktor. Yang mana faktor-faktor tersebut lazim disebut *motivation mix*, yakni :

1. Seberapa besar kebutuhan yang mendorong,
2. Seberapa besar potensilitas dan macam karakteristik subjek,
3. Seberapa tinggi tindakan yang harus dilakukan,
4. Seberapa besar tujuan atau hasil yang harus dicapai.

Sekarang masalahnya ialah, bagaimanakah mengembangkan *motivation mix* tersebut ke dalam konteks permasalahan *profesi - profesionalitas - profesionalisme*?

B. Profesi, Profesionalitas, Profesionalisme Membentuk Pararelisme dengan *Motivaton Mix*

Bila kita pertanyakan tentang mengapa seseorang?, maka sesungguhnya, sumber jawabannya tidak lain dan tidak bukan terletak pada *motivation mix*. Sebab, setiap orang memiliki kebutuhan hidup.

Profesi merupakan jabatan atau pekerjaan pada bidang tertentu yang menuntut keahlian dan dapat dipertanggungjawabkan. Keahlian tersebut diperoleh dari pendidikan dan pelatihan resmi.

Kata *profesi* berasal dari bahasa Inggris *profession* atau bahasa Latin *proffesio*, yang memiliki pengertian, mengakui, pengakuan, menyatakan mampu, atau ahli dalam melaksanakan

pekerjaan tertentu. Di dalam pengertian luas, *profesi* adalah kegiatan apa saja dan siapa saja untuk memperoleh nafkah yang dilakukan dengan keahlian tertentu.

Profesi merupakan suatu jabatan atau pekerjaan yang menuntut adanya keahlian atau *expertise* khusus dari para anggota. Suatu profesi tidak bisa dilakukan oleh sembarang orang yang tidak terlatih dan tidak disiapkan khusus untuk menjalankan pekerjaan tersebut.

Ada tiga pilar pokok yang ditunjukkan untuk suatu profesi, yaitu pengetahuan, keahlian, dan persiapan akademik. ***Pengetahuan*** merupakan fenomena yang diketahui dan disistematisasikan sedemikian rupa sehingga memiliki daya prediksi, daya control, dan daya aplikasi tertentu. Pengetahuan bermakna kapasitas kognitif yang dimiliki oleh seseorang melalui proses belajar.

Keahlian bermakna penguasaan substansi keilmuan yang dapat dijadikan acuan dalam bertindak; kepakaran dalam cabang ilmu tertentu untuk dibedakan dengan kepakaran lainnya.

Persiapan akademik mengandung makna bahwa untuk derajat profesional atau memasuki jenis profesi tertentu, diperlukan persyaratan pendidikan khusus, berupa pendidikan prajabatan yang dilaksanakan pada lembaga pendidikan formal, khususnya jenjang perguruan tinggi.

Profesional merupakan orang yang yang menyandang suatu profesi atau pekerjaan atau jabatan yang dilakukan dengan keahlian atau keterampilan tinggi. *Profesional* akan memengaruhi penampilan seseorang dalam melakukan pekerjaan sesuai profesinya.

Profesional merujuk pada sebutan orang yang menyandang profesi dan sebutan terhadap penampilan seseorang dalam mewujudkan unjuk kerja sesuai profesinya. Untuk menunjukkan seseorang itu *profesional* adalah dengan perbuatan

yang dilakukan bukan hanya dalam kata-kata yang diucapkan saja.

Profesionalitas adalah sebuah sebutan terhadap kualitas sikap anggota suatu profesi terhadap profesinya. Profesionalitas juga terkait dengan derajat pengetahuan dan keahlian yang dimiliki untuk dapat melakukan tugas-tugasnya. Profesionalitas merupakan bentuk sikap para anggota profesi yang benar-benar menguasai di bidangnya dan sungguh-sungguh terhadap profesinya.

Profesionalisme adalah sebutan yang mengacu pada sikap mental dalam bentuk komitmen dari anggota suatu profesi untuk selalu mewujudkan dan meningkatkan kualitas profesinya.

Profesionalisme merupakan pemahaman seorang profesional dalam menjalankan profesinya. *Profesionalisme* menunjukkan perpaduan antara kompetensi yang dikuasai dengan karakter yang menunjukkan adanya tanggung jawab secara moral.

Profesionalisme dapat diartikan sebagai komitmen para anggota suatu profesi untuk meningkatkan kemampuan profesionalnya dan berkelanjutan mengembangkan langkah strategis yang digunakan dalam melakukan kinerja yang sesuai dengan profesinya tersebut.

Profesionalisasi merupakan proses peningkatan kualifikasi atau kemampuan para anggota penyandang suatu profesi untuk mencapai kriteria standar ideal dari *performance* atau perbuatan yang diinginkan oleh profesinya itu.

Profesionalisasi mengandung arti dua dimensi utama, yaitu peningkatan status dan peningkatan kemampuan praktis. Aksentasinya dapat dilakukan melalui penelitian, diskusi antarrekan seprofesi, penelitian dan pengembangan, membaca karya akademik terkini, dll. Selain itu juga bisa melalui kegiatan belajar mandiri, mengikuti pelatihan, penataran, studi banding,

observasi praktikal, dan lain-lain menjadi bagian integral upaya *profesionalisasi*.

Besar kecilnya kebutuhan akan menuntut tinggi rendahnya potensialitas subjek. Tinggi rendahnya potensialitas atas subjek akan mempengaruhi kemampuan tindakan akan menentukan kuantitas dan kualitas hasil yang dicapai. Akhirnya, hasil yang dicapai akan menentukan terpenuhi atau tidaknya kebutuhan.

Dari kronologi tersebut di atas, maka tidaklah terlalu mengada-ada apabila *motivation mix* dapat dipergunakan sebagai acuan dalam membahas: *profesi - profesionalitas - profesionalisme*, yakni:

1. Profesi

Sesungguhnya merupakan proses pemenuhan *kebutuhan* secara terus menerus, sehingga memerlukan/membentuk sebuah sumber secara *maton* (mata). Dan atas sumber itulah ia melakukan proses untuk mendapatkan hasil (pencapaian). Yang kemudian, hasil tersebut untuk memenuhi kebutuhannya (kebutuhan ekonomis).

2. Profesionalitas

Sesungguhnya suatu keadaan mengenai kadar potensialitas *subjek* untuk senantiasa mengakomodasi terhadap kebutuhan yang terus menerus. Justru karena itu, potensialitas tersebut harus selalu handal atau mumpuni. Baik handal bagi keyakinan subjek itu sendiri maupun handal bagi keyakinan pihak lain, sehingga potensialitas subjek dapat sebagai tumpuan harapan alam: melakukan tindakan dan mendapatkan hasil secara *prestatip*.

3. Profesionalisme

Sesungguhnya merupakan terbentuknya apa yang disebut: *second nature/mental picture/self image*, ataupun peri

kehidupan yang diawali oleh nilai-nilai profesionalitas pada diri seseorang dalam setiap melakukan *tindakan*.

Dari uraian di atas, dapat digambarkan bahwa kehidupan manusia memiliki kebutuhan, kebutuhan membutuhkan subjek untuk melakukan kegiatan, manusia melakukan tindakan untuk memenuhi kebutuhan. Alur mekanisme pada kebutuhan - subjek - tindakan mengarah pada → *hasil*. Begitu pula mekanisme pada profesi - profesionalitas - profesionalisme, juga mengarah kepada → *hasil*.



Gambar 2. Sistematis dan Pararelisme

Setiap manusia dalam kehidupan membutuhkan profesi, yang dilakukan secara professional. Tentu saja hasil yang ingin dicapai bukan sekedar *statis*, melainkan bersifat *prestatip/dinamis*.

Disamping itu tampak pula bahwasanya :

1. *Profesi* memiliki paralelisme dengan *Kebutuhan*
2. *Profesionalitas* memiliki paralelisme dengan *Subjek*
3. *Profesionalisme* memiliki paralelisme dengan *Tindakan*

C. Phylosophy of Profession

Secara umum, profesi ialah jabatan. Dapat pula diartikan sebagai pekerjaan. Bahkan lazim diartikan sebagai mata pencaharian. Apabila ketiga kata-kata kunci tersebut dirangkaikan, maka secara umum profesi dapat diartikan bahwa

jabatan dalam suatu bidang pekerjaan sebagai mata pencaharian.

Sebaiknya profesi tidak hanya diartikan secara dangkal, yakni misalnya: **jabatan**. Orangnya disebut pejabat. Hal itu lazim berakibat terjadinya pergeseran maka profesi, misalnya si pejabat merasa bukan lagi sebagai pihak yang membutuhkan sesuatu, melainkan yang *dibutuhkan* suatu oleh bawahannya/orang lain. Sebagian pula, profesi tidak sekedar diartikan sebagai pekerjaan, sedangkan pelakunya (subjeknya) lazim disebut *pekerja*.

Pengertian yang kedua itu, seringkali meracuni mentalitas pekerja. Sebab logikanya, seorang pekerja cenderung tidak mengambil *inisiatif* untuk bekerja (melakukan sesuatu) apabila tidak dipekerjakan dan atau tidak ada pekerjaan.

Sebagaimana tersebut sebelumnya, bahwa sesungguhnya profesi memiliki paralelisme dengan faktor kebutuhan di dalam *motivation mix*. Hal ini mengingatkan bahwa **profesi** merupakan *proses pemenuhan kebutuhan seseorang, yang dilakukan terus menerus, melalui suatu tindakan, dalam rangka mencapai hasil, guna memenuhi kebutuhannya.*

Dari makna tersebut di atas, tampak bahwasanya kebutuhan seseorang logikanya tak akan mungkin terpenuhi secara otomatis, apabila orang tersebut tidak melakukan tindakan atau dengan kata lain, bahwa sesungguhnya setiap orang yang memiliki *profesi* adalah seorang *penguasa* (dalam tanda petik) paling tidak sebagai pengusaha dalam rangka memenuhi kebutuhannya sendiri.

Hal itu berarti, mentalitas pengusaha perlu diciptakan dalam falsafah profesi, yang ada gilirannya, akan menggeser mentalitas pejabat ataupun mentalitas pekerja. Namun perlu ditegaskan bahwa predikat *mentalitas pengusaha* mengandung konsekuensi bahwa:

Setiap personil senantiasa dituntut oleh kebutuhan terus menerus yang selalu meningkat, dan oleh karena itu ia harus selalu mengingatkan potensialitasnya, agar dapat melakukan tindakan secara lebih baik, dalam rangka mencapai hasil secara lebih prestatif.

Dari adanya tuntutan tersebut di atas, maka apakah institusi Anda memungkinkan sebagai media profesi yang cukup akomodatif terhadap tuntutan tersebut? Bila tidak, maka falsafah *profesi* akan kembali pada mentalitas pejabat dan atau pekerja. Itu berarti, hambatan filosofi dalam profesi perlu mendapatkan perhatian.

D. Professional Aspects

Secara sepintas, profesional sering diartikan sebagai *bayaran*. seseorang merasa memiliki suatu keahlian, dan atas keahlian itu ia minta bayaran. Bila kata *profesional* sekedar diartikan sebagaimana tersebut di atas, maka pantaslah bila banyak orang merasa dirinya *profesional*, yakni merasa ahli, dan kemudian minta bayaran.

Akibatnya, bermunculan manusia profesional, misalnya, direktur profesional - sekretaris profesional - salesman profesional - karyawan profesional - dokter profesional - konsultan profesional - dan masih panjang lagi antriannya. Karena semua *merasa ahli*, dan oleh karenanya, merasa pantas minta *bayaran* (dalam berbagai bentuk masing-masing).

Kecenderungan meminta dan atau memberi bayaran/perlakuan khusus tersebut, seringkali justru meracuni mentalitas dan membuta dirikan ke-profesionalan. Dan juga semakin menyimpang jauh dari makna kata profesional yang seharusnya. Ada baiknya kita kembali pada paralelisme. Yang mana profesionalitas memiliki paralelisme dengan *potensi subjek*.

Hal itu mengandung makna bahwa suatu *kebutuhan* tak pernah usai. Dan bahkan, kebutuhan tersebut terus meningkat, baik secara kuantitatif maupun kualitatif.

Menyadari hal itu, maka masalahnya ialah, cukup seimbangkah *potensialitas subjek* untuk mengakomodasikan kebutuhannya? Bila tidak, bagaimana mungkin ia dapat melakukan tindakan untuk dipenuhi kebutuhannya, tanpa diimbangi dengan peningkatan *potensialitas subjek*. Siapakah yang harus memenuhi kebutuhannya? Bukankah diri subjek itu sendiri?

Dengan demikian, maka profesionalitas seseorang bukan diukur dari keahlian semata, ataupun besarnya bayaran, melainkan lebih ditekankan pada *keseimbangan yang dinamis* secara terus menerus antara:

1. Besar kecilnya kebutuhan,
2. Tinggi rendahnya potensialitas subjek,
3. Tinggi rendahnya kemampuan tindakan,
4. Kuantitas dan kualitas hasil yang dicapai.

E. *Professionalism Process*

Sebagaimana tersebut pada *professional aspect*, bahwasanya semakin tinggi kadar potensialitas seseorang (ditinjau dari *managerial dimensions*), maka boleh dikatakan semakin tinggi kadar profesionalitas orang tersebut. Kemudian mengingat makna paralelisme, bahwasanya profesionalisme memiliki paralelisme dengan faktor *tindakan* di dalam *motivation mix*. Hal itu berarti, profesionalisme mengandung makna bahwa nilai-nilai (butir-butir) *professional aspect*, perlu dibudayakan demi terciptanya apa yang disebut *second nature/mental picture/self image* pada pribadi seseorang setiap melakukan *tindakan* dalam profesinya.

Namun masalahnya, bagaimanakah proses pembentukan (butir-butir) *professional aspect*, tersebut demi terciptanya profesionalisme? Berikut ini adalah alternatif formulasi pendekatannya. Dengan hanya membaca formulasi berikut ini, memang terasa mudah. Namun dalam praktik senyatanya, ternyata tidak semudah yang kita bayangkan. Untuk diketahui sebelumnya, bahwa formulasi berikut ini didasarkan pada proses terciptanya *second nature/self image/mental picture* pada diri seseorang.

Yang mana hal tersebut terbentuk secara kronologis mulai dari terbentuknya *self motivation - self confidence - self actualization - dan self construction*. Keempat bukan itu, dimungkinkan oleh adanya proses sebagai berikut:

1. Self Motivation

Hal ini dimungkinkan oleh adanya proses dimana seseorang benar-benar *memahami* suatu permasalahan. Asumsinya, semakin mendalam suatu permasalahan, maka orang tersebut akan semakin mengenali *esensialitas* permasalahan yang dihadapi dan oleh karenanya akan menggugah rasa dan karsa. Ingat kata-kata: *we like what we know*.

2. Self Confidence

Hal ini dimungkinkan oleh adanya proses dimana seseorang telah menyaksikan dan merasakan *manfaat* dari sesuatu yang telah ia perbuat. Asumsinya, seseorang mempercayai sesuatu dan kemudian berinisiatif untuk melakukan sesuatu apabila manfaat yang diperoleh minimal sebanding dengan apa yang diperbuat. Ingat kata-kata: *cost & benefit ratio*.

3. Self Actualization

Hal itu dimungkinkan oleh adanya proses, dimana seseorang *telah memahami* dan *jelas manfaat* dari suatu permasalahan yang dihadapi. Kemudian kedua hal tersebut dituangkan ke dalam *kriteria standar* yang kemudian, ketiga hal tersebut

ternyata membuahkan dampak positif baik secara kuantitatif maupun kualitatif bukan bagi dirinya sendiri saja, melainkan bagi lingkungan secara lebih integratif.

Kemudian dampak positif yang ditimbulkan itu perlu dirumuskan dan ditanamkan sebagai nilai-nilai kebajikan yang harus dipatuhi. Asumsinya, seseorang akan lebih timbul kepatuhannya, standar secara individual, melainkan dituntut untuk memenuhi nilai-nilai kebajikan secara organisasional. Ingat kata-kata: *a member is a part of organization living entity*.

F. Ikhtisar

Dari totalitas uraian-uraian sebelumnya, dapat disimpulkan bahwa:

1. Seseorang tak akan pernah perlu dimiliki *profesi* apabila ia tidak pernah merasa memiliki *kebutuhan*.
2. Seseorang tak akan pernah perlu mengembangkan *profesionalitas* apabila ia tidak pernah merasa memiliki *profesi*.
3. Seseorang tak akan pernah mampu bisa menciptakan *profesionalisme* apabila ia tidak memiliki *profesionalitas*.

Jadi dapat disimpulkan pula, bahwa *profesi - profesionalitas - profesionalisme*, merupakan termonologi yang *kronologis dan gradualistis*.

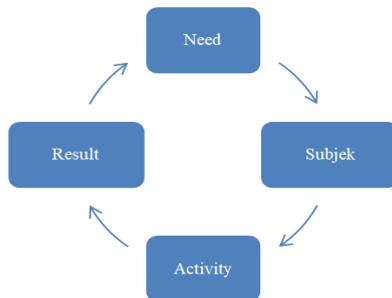
Di samping itu, ketiga item tersebut merupakan mata rantai proses yang akhirnya membentuk *siklus*. Artinya, apabila seseorang telah membina *profesi - profesional - profesionalisme*, maka pada tingkat tertentu orang tersebut akan dihadapkan pertanyaan reflektif: *what profession are we really in?*

Apabila orang tersebut telah menemukan jawabannya ia kembali dituntut untuk melakukan pembinaan terhadap *profesi -*

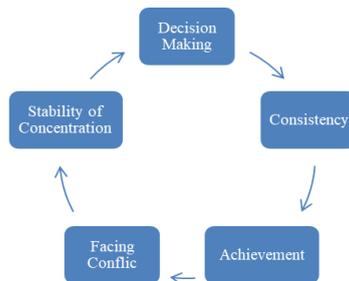
kemudian profesionalitas - dan selanjutnya - profesionalisme. Demikian seterusnya.

Akhirnya, memang sesungguhnya, pembinaan terhadap ketiga item tersebut tak akan pernah ada habisnya. Ia akan usai setelah personil yang bersangkutan *merasa* tidak memiliki *profesi*. Dan itu berarti ia tidak lagi merasa memiliki *kebutuhan*.

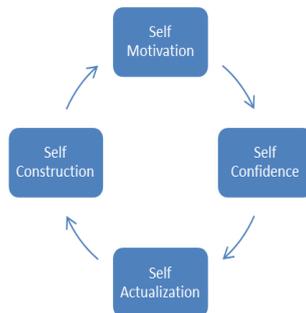
Berdasarkan asumsi-asumsi tersebut di atas, maka tersusunlah formulasi sebagai berikut:



Gambar 3. Ikhtisar Pembinaan Profesi



Gambar 4. Ikhtisar Pembinaan Profesionalitas



Gambar 5. Ikhtisar Pembinaan Profesionalisme

Bab II

Managerial Figure

(Bentuk Dasar Fungsi Kepemimpinan)

A. Pendahuluan

Managerial figure, pada prinsipnya adalah bentuk dasar fungsi kepemimpinan. *Managerial figure* dimaksudkan untuk memperjelas dan mempertegas garis batas fungsi kepemimpinan bagi masing-masing strata atau bidang. Dengan demikian, akan mengurangi terjadinya *overlapping* dan *by passing* antarstrata manajemen dalam menjalankan fungsinya.

Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mau mengikuti atau melakukan apa yang dikehendaki pemimpin. Ditinjau dari asal muasal, bahwa seorang *pemimpin* adalah dilahirkan bukan merupakan hasil tempaan (*leaders are born, not made*), berarti kemampuan seseorang dalam *memimpin* akan tumbuh dengan sendirinya. Di pihak lain, kehadiran seorang pemimpin perlu dipersiapkan dan ditempa (*leaders are made, not born*).

Pandangan lain bahwa kemampuan tertentu seseorang sudah harus dibawa pada waktu lahir sebagai modal utama, akan tetapi modal tersebut perlu dipupuk dan dikembangkan. Salah satu cara yang paling efektif untuk mengembangkan modal dimaksud ialah melalui pendidikan dan pelatihan (Purwanggono, 2020)

Masalah ini teramat penting dalam membahas fungsi kepemimpinan. Sebab, salah satu unsur organisasi ialah manusia. Unsur manusia sebagai fungsionaris organisasi, sudah semestinya memiliki tujuan untuk dicapai.

Untuk mencapai tujuan tersebut, hampir dapat dipastikan melalui suatu aktivitas. Kemudian, agar tujuan tersebut dapat

dicapai secara efisien dan efektif maka sepantasnya aktivitas-aktivitas yang dilakukan itu disusun secara sistematis.

Sistematika aktivitas (tata laksana) demi tercapainya tujuan secara efisien dan efektif itulah lazim disebut dengan pengelolaan (*management*). Dalam hal tata kelola dibutuhkan sistem pengelolaan (*management system*). Sistem pengelolaan dalam kaitannya dengan fungsi kepemimpinan lazim disebut *managerial function*, yang kronologi dan terminologinya sekurang-kurangnya meliputi :

1. *Planning* (perencanaan kegiatan),
2. *Organizing* (penyelenggaraan/pelaksanaan kegiatan),
3. *Controlling* (pengendalian kegiatan).

Justru karena itu, *managerial function* merupakan aspek-aspek yang harus dipahami, karena harus dilaksanakan bagi setiap fungsionaris organisasi, terutama para pemimpinnya.

Namun karena suatu organisasi kepemimpinan (organisasi manajemen) dalam sebuah organisasi terdiri dari beberapa *strata* (*managerial level*) dan oleh karena masing-masing *strata* memiliki *wewenang* dan *tanggung jawab* yang berbeda, maka untuk membahas *management functions* harus memahami terlebih dahulu batasan kepemimpinan (*managerial limit*).

Dan oleh karena setiap *strata* kepemimpinan memiliki dimensi kepemimpinan berbeda satu sama lain, maka untuk membahas *managerial functions*, juga harus didasarkan pada kepehaman tentang dimensi kepemimpinan (*managerial dimensions*). dari uraian tersebut di atas dapat dipetik kesimpulan bahwa *managerial level* - *managerial limit* - *managerial dimensions* - merupakan dasar berpijak bagi *management functions*.

B. *Managerial Level & Managerial Limit*

Oleh karena sebuah organisasi (*total system*) merupakan kesatuan dari subsistem, dan sub sistem merupakan kesatuan dari unit-unit yang lebih kecil lagi, maka kedudukan pimpinan dalam suatu organisasi pun diperinci ke dalam beberapa *strata* kepemimpinan (*managerial level*). Yang sekurang-kurangnya menjadi: pimpinan puncak (*top management*), pimpinan menengah (*middle management*), pimpinan bawah (*lower management*).

Begitu pula batasan kewenangan dan tanggung jawab (*managerial limit*) bagi masing-masing strata kepemimpinan tersebut, diperinci ke dalam kebijakan (*policies*) - strategi (*strategies*) - dan pelaksanaan tindakan (*operational*).

Dengan demikian *top management*, dapat disebut: *policies manager*. Strata kepemimpinan ini memiliki kewenangan dan tanggung jawab dalam merumuskan dan menentukan kebijakan (*policies*) organisasi.

Yang antara lain meliputi: arah / tujuan ataupun sasaran yang harus dicapai organisasi (*goal setting*). Atau semacam garis besar haluan organisasi. Dan itu merupakan kerangka pedoman berpijak bagi gerak langkah organisasi.

Sedangkan *middle management*, dapat pula disebut: *strategies manager*. Strata kepemimpinan ini memiliki kewenangan dan tanggung jawab dalam menjabarkan *policy* yang telah ditentukan oleh *top management* ke dalam rumusan tindakan (*strategy*) dan petunjuk atau pedoman pelaksanaannya (*operational guidance*)

Kemudian *lower management*, dapat pula disebut: *operational manager* strata kepemimpinan ini memiliki kewenangan dan tanggung jawab dalam menjabarkan strategi yang telah dirumuskan oleh *middle management* ke dalam rumusan pelaksanaan kegiatan.

Output dari operasional, akan sebagai input bagi *top management* dalam merumuskan dan menentukan *policy* berikutnya. Demikian seterusnya, sehingga ketiga strata kepemimpinan tersebut bekerja berkesinambungan. Yakni, *policy top management* dijabarkan ke dalam strategi oleh *middle management* dan kemudian, strategi tersebut dijabarkan kedalam operasional oleh *lower management*.

Itulah sebabnya, maka mekanisme kerja ketiga strata management merupakan *sebuah sistem manajemen* yang saling berhubungan (*interrelations*) dan saling ketergantungan (*interdependent*), sehingga membentuk sebuah *circle system*.

C. Managerial Dimentions

Posisi Pimpinan menuntut figure seseorang harus memiliki *dimensi-dimensi* yang dibutuhkan dalam fungsi kepemimpinannya. Pada dasarnya, setiap orang baik *top - middle - lower - management* memang sudah memiliki dimensi-dimensi kepemimpinan. Hanya saja, *kadar aktivitas fungsi* dari masing-masing dimensi pada setiap orang berbeda satu sama lain.

Adapun dimensi kepemimpinan yang dibutuhkan bagi seorang pimpinan mencakup:

1. Dimensi Motivasional

Dimensi ini mencerminkan kadar aktivitas fungsi pada seorang pimpinan dalam usaha untuk senantiasa mencapai hasil lebih baik daripada yang pernah dicapai. Untuk itu, ia senantiasa memiliki dorongan yang kuat untuk mengembangkan kemampuan diri maupun kemampuan organisasi yang dipimpin.

2. Dimensi Fungsional

Dimensi ini mencerminkan kadar aktivitas fungsi pada seorang pimpinan dalam kemampuan dan ketrampilan melakukan bidang pekerjaannya/profesinya secara efisien dan

efektif, yakni upaya: tepat hasil, waktu biaya, cara, sarana, dan prasarana lain.

3. Dimensi Kooperasional

Dimensi ini mencerminkan kadar aktivitas fungsi pada seorang pimpinan dalam bekerjasama dengan berbagai pihak yang bersangkutan baik secara vertikal maupun horizontal, baik internal maupun eksternal, dan baik dalam tata hubungan pribadi maupun tata hubungan kerja, sehingga tercipta mobilitas kerja yang lancar dan dinamis.

4. Dimensi Missional

Dimensi ini mencerminkan kadar aktivitas fungsi pada seorang pimpinan dalam hal upaya untuk memenuhi harapan dari semua pihak / kelompok yang berkepentingan terhadap organisasi yang dipimpin (*stakholder expectations*). Ia senantiasa peka dan menaruh perhatian tinggi terhadap upaya pemenuhan harapan dari semua pihak yang berkepentingan.

D. Skala Prioritas Dimensi Kepemimpinan

Bila setiap orang, pada dasarnya memang telah memiliki keempat dimensi tersebut, maka yang menjadikan pertanyaan ialah: bagaimana *urutan skala* prioritas kepentingan dan vitalitas dari keempat dimensi – bagi masing – masing strata kepemimpinan?

1. Top Management

Secara hirarki organisatoris, *top management* adalah strata yang *paling bertanggung jawab* atas kehidupan organisasi. Padahal kriteia, *hidup sehat* suatu organisasi ialah apabila secara maksimal dan optimal mampu memenuhi harapan dari semua pihak yang berkepentingan terhadap eksistensi organisasi. Maka secara pintas dapat diambil kesimpulan bahwa, skala prioritas pertama bagi *top*

management ialah *dimensi missional*. Sedangkan dimensi pada skala prioritas kedua, ketiga, keempat?

2. Middle Management

Secara intern organisasi sering disebut bahwa, *middle management*, merupakan *jembatan penghubung* antar strata kepemimpinan vertikal dan merupakan *sparing partner* antar strata kepemimpinan horizontal - baik dalam tata hubungan kerja maupun dalam tata hubungan masusia / pribadi.

Disamping itu, sering berperan pula sebagai delegasi dari pihak pimpinan puncak dalam berbagai urusan ekstern organisasi. Oleh sebab itu, dapat disimpulkan secara pintas bahwa skala prioritas pertama bagi *middle management* ialah *dimensi kooperasional*. Lalu bagaimana dengan dimensi pada skala prioritas kedua, ketiga, keempat?.

3. Lower Management

Telah disebutkan bahwa, urusan teknis operasional, adalah tanggung jawab langsung *lower management*.

Kemudian oleh karena *output* dari operasional *lower management* merupakan *input* penting bagi *top management* dalam merumuskan kebijakan organisasi, maka *output* tersebut harus dapat dipertanggungjawabkan mengenai efektivitas dan efisiensi.

Justru karena itu, maka pihak *lower management* dituntut kemampuan dan keterampilan yang sangat memadai dalam bidang pekerjaannya.

Dengan demikian dapat diambil kesimpulan secara pintas bahwa, skala prioritas pertama bagi *lower management* ialah *dimensi fungsional*. Bagaimana pula dimensi pada skala prioritas kedua, ketiga, keempat?

Dari kesimpulan di atas dapat diperoleh gambaran bahwa masing-masing strata kepemimpinan, secara berbeda

memiliki skala prioritas kepentingan dan vitalitas dari keempat *dimensi kepemimpinan* yang dibutuhkan.

Dengan adanya skala prioritas dimensi kepemimpinan tersebut, dapat dipergunakan dalam memulai langkah-langkah tindakannya untuk memimpin organisasinya.

Maka seyogiannya, sebagai langkah awal dari masing-masing strata kepemimpinan (*top, middle, lower*) memfokuskan perhatian dan budidaya bagi suksesnya aktivitas fungsi dimensi pertama.

Sesudah itu, barulah melangkah pada aktivitas fungsi pada dimensi skala prioritas kedua, dan ketiga.

E. Gambar *Managerial Figure*

Dari uraian bab I sampai bab IV, dapat disimpulkan bahwasanya:

1. Strata Kepemimpinan (*Managerial Level*)
2. Batasan Kepemimpinan (*Managerial Limit*)
3. Dimensi Kepemimpinan (*Managerial Dimention*)

Ketiganya membentuk sebuah figur yang tergambar sebagai berikut:



Gambar 6. *Managerial Figure*

F. Managerial Functions Berdasarkan Managerial Figure

Sebagaimana telah diuraikan sekilas, bahwasannya masing-masing strata manajemen menjalankan fungsi kepemimpinan (*management function*).

Hal itu berarti, *top – middle – lower management* melaksanakan fungsi *planing – organizing – dan controlling*.

Namun dalam banyak kenyataan, seringkali terjadi adanya *overlapping* dan *by passing* antara strata manajemen dalam menjalankan fungsi kepemimpinan tersebut.

Berdasarkan konsep *managerial figure* ini hendaknya hal tersebut dapat dihindari. Sebab, mengacu pada konsep *managerial figure* dapat disimpulkan bahwa:

1. *Top management* dalam melakukan fungsi POC hendaknya berorientasi pada masalah *missional*, dengan sasaran *policy*.
2. *Middle management* dalam melakukan fungsi POC hendaknya berorientasi pada masalah *kooperasional*, dengan sasaran *strategy*.
3. *Lower management* dalam melakukan fungsi POC hendaknya berorientasi pada masalah *fungsiional*, dengan sasaran *operasional*.

BAB III

Developing Managerial Potentiaity

(Pengembangan Potensi Kepemimpinan Organisasi)

A. Pendahuluan

Sebagaimana diketahui bahwa sumber daya manusia adalah unsur terpenting dalam eksistensi suatu organisasi. Justru karena itu, program pembinaan potensi sumber daya manusia harus memperoleh prioritas utama untuk dilakukan. Hal itu dimaksudkan agar tidak semakin memperlebar *kesenjangan* antara potensi sumber daya manusia dengan tuntutan lingkungan, terutama bagi para pemimpin atau pejabat struktural.

Namun dalam banyak kenyataan, upaya menyusun program pembinaan potensi sumber daya manusia, masih merupakan masalah yang *kabur*. Hal itu disebabkan tidak dimilikinya *pedoman baku* sebagai dasar berbijak dalam penyusunan program.

Atau dengan kata lain, dengan dimilikinya *pedoman baku* tersebut atau menyatu bahasakan sudut pandang para fungsionaris organisasi yang terlibat tanggung jawab dalam penyusunan rogram pembinaan potensi sumber daya manusia. Dengan demikian akan dihindari kemungkinan *terjadinya polemik dan konflik*.

Akan tetapi, mengingat betapa luasnya suatu program pembinaan potensi sumber daya manusia, maka topik ini terbatas tinjauan pada aspek kepemimpinannya (*managerial ship*) untuk menumbuhkan apa yang disebut *achievement motivation quality*.

Keberadaan pemimpin merupakan orang-orang yang penting dalam menentukan tujuan-tujuan, pemberi motivasi, dan melakukan ragam tindakan ke bawahannya (T. Bush dalam

(Syadzili, 2018). Selanjutnya dikatakan bahwa pemimpin bisa dikatakan berhasil jika mampu bergaya kepemimpinan yang *participative management*.

Selanjutnya perlu dibatasi pula, bahwa *managerialship* lazim diartikan kepemimpinan, sedangkan *leadership* juga lazim diartikan *kepemimpinan*.

Sesungguhnya, *managerialship* memiliki cakupan pengertian lebih luas dari pada *leadership*.

Sebab, *managerialship* adalah kepemimpinan dalam memimpin eksistensi suatu organisasi, sehingga mencakup berbagai unsur yang terkait di dalam eksistensi suatu organisasi.

Misalnya, unsur kelompok manusia - tujuan - aktivitas - sistem organisasi - sistem administrasi - maupun sumber daya dan dana.

Sedangkan *leadership*, adalah kepemimpinan yang memiliki cakupan pengertian terbatas pada memimpin *anak buah*/kelompok manusianya.

Dengan demikian, pengembangan *managerial potentiality* ini bukan mengarah pada program pembinaan potensi *leadership*, melainkan *managerialship*.

Namun sebelum membahas lebih lanjut tentang tahapan dan urutan dalam menyusun program pembinaan *potensi manajerial*, marilah kita coba mengenali dominasi perilaku manajerial kita, sebagai cerminan potret diri kita mengenai *potensi manajerial*.

B. *Stamenaire* Identifikasi Dominasi Perilaku Manajerial

Seluruh *stamenaire* terdiri dari lima kelompok (I, II, III, IV, V). Masing-masing kelompok terdiri dari lima kalimat (a, b, c, d, e). Jadi seluruhnya terdapat 25 situasi pernyataan. Bacalah terlebih dahulu kalimat dalam masing-masing kelompok,

kemudian *analisislah diri Saudara*. Selanjutnya, berilah angka 5 untuk kalimat yang paling sesuai dengan diri Saudara, lalu angka 4 untuk kalimat yang mendekati kesesuaian dengan diri Saudara, dan seterusnya angka 3 ... 2 ... 1. Jadi, angka 1 diberikan kepada kalimat yang paling kurang sesuai dengan diri Saudara.

Pengisian ini tidak mencerminkan *Benar* atau *Salah*. Begitu pula tidak ada kalimat *Terburuk* atau *Terbaik* untuk dipilih. Pilihan yang tepat, ialah yang benar-benar sesuai dengan keadaan Saudara sesungguhnya. Seharusnya kita berani melihat potret diri kita yang *senyatanya*, dan bukan yang *seharusnya*.

Daftar Pertanyaan

1. Terminologi I

- a. Saya cenderung menerima keputusan orang lain dari pada memasukkan keputusan saya sendiri. Dengan demikian saya dapat terhindar dari kemungkinan timbulnya resiko.
- b. Bagi saya yang paling penting dalam mengambil keputusan ialah terbinanya hubungan baik dengan orang lain. Dan atau proses pengambilan keputusan tersebut tidak menimbulkan friksi antarhubungan pribadi.
- c. Saya lebih cenderung mencari keputusan praktis walau tidak begitu sempurna, asalkan merupakan hasil persetujuan dari semua pihak yakni orang lain termasuk diri saya.
- d. Saya lebih cenderung terhadap suatu usaha untuk mencari keputusan yang efisien walaupun kurang efektif asalkan didasarkan pada pertimbangan situasi dan kondisi yang tengah dihadapi saat itu.

- e. Saya cenderung berdasarkan standar baku dari semua kriteria yang terkait walau konsekuensi proses pemecahannya kurang efisien, asalkan efektif.

2. Terminologi II

- a. Saya lebih cenderung menyesuaikan diri dengan ide orang lain yang saya yakini meskipun dengan resiko salah. Itu lebih baik dari pada mempermasalahkan suatu ide.
- b. Saya lebih cenderung menyesuaikan diri dengan ide orang lain dan mengubah ide tersebut apabila kemudian saya yakini bahwa ide tersebut kurang tepat.
- c. Saya lebih cenderung menampung ide orang lain, dan kemudian memilih salah satu ide yang saya yakin, sesuai dengan sudut pandang saya.
- d. Saya lebih cenderung tidak meminta ide orang lain, melainkan lebih merasa yakin meminta masukan/ pengalaman untuk menciptakan ide saya sendiri.
- e. Apapun resikonya, saya lebih cenderung menciptakan suatu ide dan kemudian memperbandingkan dengan ide orang lain dan atau meminta tanggapan terhadap ide saya.

3. Terminologi III

- a. Berdasarkan kemampuan yang ada, saya cenderung mencoba untuk mencapai tujuan sepanjang tujuan tersebut sebatas dengan kemampuan saya. Terlepas dari resiko gagal/berhasil akibat adanya hambatan.
- b. Saya merasa lebih nyaman untuk mencapai suatu tujuan, yang sekiranya tidak harus menimbulkan terjadinya konflik dengan pihak lain yang berkaitan dengan proses pencapaian tujuan tersebut.
- c. Bagi saya, terjadinya konflik/kontra dalam upaya pencapaian tujuan adalah hal yang wajar. Sebab

konflik/kontra tersebut saya anggap sebagai reaksi emosional.

- d. Bagi saya, terjadinya konflik kontra dalam upaya pencapaian tujuan adalah hal yang wajar. Sebab konflik/kontra tersebut saya anggap sebagai reaksi rasional.
- e. Tujuan dan hambatan merupakan sebab dan akibat. Justru karena itu, keduanya harus dipikirkan dan ditimbang dalam upaya pencapaian tujuan.

4. Terminologi IV

- a. Apabila konflik terjadi, saya cenderung menerima secara apa adanya dengan segala konsekuensinya. Apalagi jika konflik tersebut merupakan konsekuensi logis dari apa yang saya lakukan.
- b. Apabila konflik terjadi, saya berupaya menghindar/membekukan dari atau mencari referensi, sebagai pendukung kebenaran saya.
- c. Apabila konflik terjadi, maka sedapat mungkin saya berupaya untuk menenangkan keyakinan saya, dengan cara menunjukkan kesalahan pada keyakinan pihak lain.
- d. Apabila konflik terjadi, saya berupaya tetap mempertahankan keyakinan saya dengan berbagai argumentasi sambil mengoreksi diri melalui keyakinan orang lain.
- e. Apabila konflik terjadi, saya tetap berpegang teguh pada keyakinan saya dan atas keyakinan tersebut saya pergunakan untuk menunjukkan plus dan minus antara keyakinan saya versus keyakinan pihak lain, kendati dengan konsekuensi salah.

5. Terminologi V

- a. Dalam menghadapi suatu masalah, saya merasa nyaman apabila masalah tersebut terdiri dari unit-unit yang

homogeny, dengan proses pelaksanaan dalam tempo yang singkat.

- b. Dalam menghadapi suatu masalah, saya merasa nyaman apabila permasalahan tersebut merupakan masalah tunggal kemudian diperinci kedalam beberapa bagian dan proses secara bertahap.
- c. Dalam menghadapi suatu masalah, saya merasa nyaman apabila proses pelaksanaannya tidak di bawah tekanan, misalnya tekanan waktu, cara kerja dan lain sebagainya.
- d. Dalam menghadapi suatu masalah, saya merasa nyaman terhadap permasalahan yang beragam namun tidak bersifat kompleks, karena akan terhindar dari kejenuhan akibat dari permasalahan yang *monotone*.
- e. Dalam menghadapi suatu masalah, saya merasa nyaman terhadap permasalahan tunggal yang bersifat kompleks, kendati membutuhkan pemikiran integratif, dengan resiko menguras konsentrasi.

Tabel 1. Identifikasi Kelompok secara Internal

Nama Subjek : _____

	SIT	DOM	
Kuestioner Kelompok I	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
Kuestioner Kelompok II	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
Kuestioner Kelompok III	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
Kuestioner Kelompok IV	A		
	B		
	C		
	D		
	E		
Kuestioner Kelompok VI	A		
	B		
	C		
	D		
	E		

C. *Managerial Potentiality*

Sebagaimana tersebut sebelumnya bahwa hasil identifikasi dominasi perilaku manajerial, sesungguhnya cerminan dominasi potensi manajerial.

Berangkat dari prinsip tersebut, maka di bawah ini dijabarkan mengenai tahapan (terminologi) dan urutan (kronologi) pertumbuhan dominasi potensi manajerial.

Untuk memudahkan dalam mengamati dominasi potensi manajerial, maka potensi-potensi tersebut ditinjau dari 5 Aspek / *dimensi manajerial*, dan terbagi dalam 5 fase pertumbuhan / perkembangan.

Perlu ditekankan bahwa *managerial aspect* berikut ini disimpulkan berdasarkan asumsi bahwa, dalam *aktivitas manajerial* selalu menghadapi kronologi sebagai berikut :

1. Dalam aktivitas manajerial selalu menghadapi masalah. Selanjutnya masalah tersebut perlu dipecahkan, dan diambil keputusan.
2. Keputusan yang diambil hendaknya konsisten, atau memiliki dasar yang kuat.
3. Perlu adanya tidak lanjut dari keputusan yang diambil, dalam rangka menacapai tujuan.
4. Dalam pelaksanaan keputusan, tidak mustahil dituntut untuk menghadapi hambatan.
5. Dalam menghadapi hambatan, dibutuhkan stabilitas konsentrasi untuk dapat mencairkan hambatan tersebut secara efektif. (kelima aspek ini akhirnya membentuk siklus dalam *aktivitas manajerial*)

Berdasarkan kelima kronologi dalam *aktivitas manajerial* tersebut, maka dapat dipetik kesimpulan bahwasanya aktivitas manajerial dapat dirinci ke dalam lima aspek utama, ialah:

1. **Decision Making** (Aspek Pengambilan Keputusan)
2. **Consistency** (Aspek Keteguhan Tanggung Jawab)

3. *Achievement* (Aspek Pencapaian Tujuan)
4. *Facing Conflict* (Aspek Pengatasan Hambatan)
5. *Stability of Concentration* (Aspek Stabilitas Konsentrasi)

Kelima aspek tersebut di atas paling tidak dapat dipergunakan sebagai *garis batas pandang* dalam mengenali ruang lingkup dimensi *aktivitas manajerial*.

Namun untuk memahami kelima *aktivitas manajerial* secara lebih terinci, maka masing-masing aspek perlu dianalisis secara terminologis dan kronologis serta *gradualistis*.

Hasil analisis tersebut nantinya dapat dipergunakan sebagai pedoman dalam mengidentifikasi dominasi potensi seseorang.

Berdasarkan hasil identifikasi dominasi potensialitas tersebut dapat diketahui pula arah program pengembangan potensialitas menuju gradasi profesionalitas seseorang.

Untuk lebih jelasnya harap diamati kronologi dan terminologi potensialitas manajerial. (CTMP) berikut ini:

Tabel 2. Contoh Tindakan dalam Pembinaan Potensi Manajerial Berdasarkan Prinsip CTMP

1. Decision Making Aspect

TERMINOLOGI DAN KRONOLOGI	<i>Systematize</i>	<ol style="list-style-type: none"> a. Mampu memahami suatu permasalahan yang dihadapi. b. Mampu merumuskan kriteria permasalahan, atau menuangkan permasalahan kedalam kriteria. c. Menentukan alternatif keputusan yang sesuai dengan kriteria permasalahan.
	<i>Pragmatism</i>	<ol style="list-style-type: none"> a. Mampu memahami suatu permasalahan yang dihadapi . b. Mampu memahami situasi dan kondisi

		<p>saat itu yang bertalian dengan permasalahan yang dihadapi.</p> <p>c. Menentukan pilihan alternatif keputusan yang sesuai dengan situasi dan kondisi permasalahan yang dihadapi .</p>
	<i>Compromise</i>	<p>a. Memahami pikiran orang lain dalam mengambil keputusan.</p> <p>b. Mampu mengambil alternatif keputusan sendiri.</p> <p>c. Memperbandingkan keputusan orang lain versus keputusan sendiri, dan kemudian mengkombinasikannya.</p>
	<i>Frienship</i>	<p>a. Memahami isi keputusan orang lain.</p> <p>b. Mempertimbangkan dan bersedia.</p> <p>c. Menerima keputusan orang lain.</p> <p>d. Mampu melaksanakan keputusan orang lain sesuai isinya.</p>
	<i>Wait and See</i>	<p>a. Menerima isi keputusan orang lain.</p> <p>b. Mengupayakan pelaksanaan keputusan tersebut sesuai dengan isinya dan segala resikonya.</p>

2. Consistency

DAN KRONOLOGI PEMBINAAN: DECISION	<i>Inovative</i>	<p>a. Menghimpun dan mengolah dan informasi yang dimiliki untuk dipergunakan sebagai dasar dalam merumuskan ide sendiri.</p> <p>b. Meminta tanggapan dari pihak lain terhadap ide sendiri sebagai koreksi.</p> <p>c. Mempergunakan ide akhir tersebut sebagai pertanggung jawaban terhadap</p>
--	-------------------------	--

		kemungkinan terjadinya resiko.
	<i>Creative</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menggali masukan dari pihak lain. b. Mempergunakan masukan sebagai dasar dalam merumuskan ide sendiri. c. Mempergunakan ide sendiri tersebut sebagai pertanggungjawaban
	<i>Modificative</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memahami dan memandang ide orang lain sebagai ide dasar. b. Mengembangkan ide dasar tersebut dalam penerapan. c. Mempergunakan ide perkembangan tersebut sebagai ide sendiri, dan sebagai pertanggungjawaban terhadap kemungkinan terjadinya resiko.
	<i>Photitype</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memahami ide orang lain. b. Kalau perlu mengoreksi ide tersebut dalam penerapannya. c. Mempergunakan ide hasil koreksi sebagai tumpuan tanggung jawab terhadap kemungkinan terjadinya resiko .
	<i>Imitative</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengadopsi ide orang lain. b. Mempergunakan ide tersebut sebagai tumpuan tanggungjawab terhadap kemungkinannya terjadinya resiko.

3. Achievement

TERMINOLOGI DAN KRONOLOGI PEMBINAAN: DECISION MAKING ASPECT	<p><i>Challenge Oriented</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memahami plus point dan minus point pada kondisi dan situasi saat ini b. Mengukur tingkat kerealistisan dari suatu tujuan yang harus dicapai. c. Merumuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana melakukannya demi tercapainya tujuan.
	<p><i>Problematic Oriented</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Merefleksikan pemikiran logis b. Harus bisa berpikir sistematis dan logis dalam waktu yang sama. c. Wajib membiasakan diri untuk selalu berpikir positif
	<p><i>Benefit Oriented</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memahami apa yang harus dilakukan. b. Memahami apa yang harus diperoleh dari apa yang dilakukan . c. Memahami tentang tata cara pelaksanaan demi mendapatkan suatu hasil (<i>output</i>) dari apa yang dilakukan
	<p><i>Safety Oriented</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Terbebas dari kecelakaan atau bahaya baik yang dapat menyebabkan kerugian secara material dan spiritual. b. Bertujuan untuk memperkecil atau menghilangkan potensi bahaya atau risiko
	<p><i>Trial & Error</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menerima alokasi pekerjaan dan mencoba memahami berdasarkan <i>commonsense</i>. b. Berdasarkan potensi yang ada, mengupayakan pencapaian tujuan sebagai proses <i>conditioning</i>.

4. Facing Conflict

TERMINOLOGI DAN KRONOLOGI PEMBINAAN DECISION MAKING ASPECT	<i>Fight</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menganalisis situasi untuk menemukan adanya permasalahan. b. Mengidentifikasi penyebab-penyebab yang mungkin menimbulkan terjadinya persoalan. c. Merumuskan tindakan antisipatif (<i>preventif & protektif</i>) dan mengendalikan pelaksanaannya, untuk mencegah timbulnya permasalahan baru.
	<i>Defence</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Menganalisis situasi adanya permasalahan. b. Mengidentifikasi penyebab-penyebab yang mungkin menimbulkan terjadinya persoalan. c. Merumuskan tindakan antisipatif (bersifat <i>preventif</i>) guna mencegah meluasnya permasalahan.
	<i>Hit & Run</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Berani ambil keputusan tetapi tidak mau menanggung konsekuensinya b. Hanya berani mengambil kebijakan, tetapi lalai mengantisipasi implikasinya
	<i>Hide</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memahami adanya persoalan dan menanyakan faktor-faktor penyebabnya. b. Melakukan konsultasi untuk memperoleh tindakan yang harus dilakukan. c. Melaksanakan tindakan pengatasan sesuai dengan petunjuk yang telah digariskan .
	<i>Surrender</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Pasrah dengan keadaan yang terjadi. b. Tidak punya inisiatif untuk berusaha.

5. Stability of Concentration

TERMINOLOGI DAN KRONOLOGI PEMBINAAN: DECISION MAKING ASPECT	<i>Intensity</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Mengintegrasikan unit-unit masalah/pekerjaan menjadi satu permasalahan tunggal. b. Merumuskan dan menentukan sasaran yang ingin dicapai dalam permasalahan tersebut kemudian mengalokasikannya. c. Memperbandingkan hasil akhir penanganan masalah versus standar hasil/sasaran.
	<i>Variety</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Melakukan <i>job enrichment</i> menjadi unit-unit masalah/pekerjaan secara variatif . b. Mengalokasikan unit by unit masalah /pekerjaan tersebut. c. Mendiskusikan hasil akhir penanganan masalah/pekerjaan unit by unit.
	<i>Continuity</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Memerinci masalah/pekerjaan tunggal, ke dalam beberapa terminologi waktu . b. Memberikan penjelasan dan mengalokasikan masalah /pekerjaan tunggal tersebut sesuai dengan terminologi waktu. c. Melakukan monitoring dan evaluating terhadap setiap termonologi waktu secara periodik.
	<i>Rhythmic</i>	<ul style="list-style-type: none"> a. Merinci masalah/pekerjaan tunggal, kedalam beberapa terminologi pekerjaan. b. Menyusun terminologi secara kronologis.

		c. Memberikan penjelasan dan mengalokasikan masalah/pekerjaan secara terminologis & kronologis.
	<i>Linearity</i>	a. Mengidentifikasi unit-unit pekerjaan/masalah sesuai dengan ruang lingkup pekerjaannya. b. Menghomogenkan unit-unit masalah /pekerjaan tersebut. c. Memberikan penjelasan dan mengalokasikan masalah/pekerjaan setiap unit.

D. Krisis Manajerial

Menurut Yosol Iriantara, mengatakan *manajemen krisis* ialah salah satu bentuk saja dari ketiga bentuk respon manajemen terhadap perubahan yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi (Iriantara, 2004, hal. 116). Diperlukan keputusan cepat dan tepat perlu dilakukan agar tidak mempengaruhi keseluruhan operasional organisasi.

Karakteristik krisis antara lain:

1. Peristiwa yang spesifik (*specific event*),
2. Krisis bersifat tidak diharapkan dan dapat terjadi setiap saat,
3. Krisis menciptakan ketidakpastian informasi,
4. Menimbulkan kepanikan,
5. Menimbulkan dampak bagi operasional organisasi,
6. Berpotensi menimbulkan konflik.

Sebagaimana kita sadari bahwa situasi lingkungan (*external situation*) senantiasa berubah dan atau berkembang. Oleh karena itu, apabila kondisi intern subjek (*internal condition*) tidak lagi mampu mengakomodasi perubahan/perkembangan lingkungan, maka akan terjadi kesenjangan antara SI versus KON. Kemudian apabila kesenjangan tersebut

tidak memperoleh perhatian untuk dipecahkan niscaya akan timbul apa yang disebut *krisis*.

Berdasarkan gambaran sekilas tersebut di atas, maka *managerial potentiality* harus pula memperoleh perhatian untuk dikembangkan agar subjek senantiasa mampu *mengakomodasi* perkembangan lingkungan.

Sebab, kurangnya perhatian untuk melakukan pembinaan terhadap potensi subyek, niscaya akan timbul apa yang disebut *managerial crisis*.

Kemudian mengacu pada konsep CTMP dapat disimpulkan kemungkinan timbulnya *krisis manajerial* sebagai berikut:

1. Kemungkinan timbul krisis *Lost of Existence* apabila dominasi perilaku pada MTCP I tidak memperoleh untuk dikembangkan.
2. Kemungkinan timbul krisis *Lost of Confidence* apabila dominasi perilaku pada MTCP II tidak memperoleh perhatian untuk dikembangkan.
3. Kemungkinan timbul krisis *Lost of Independence* apabila dominasi perilaku pada MTCP III tidak memperoleh perhatian untuk dikembangkan.
4. Kemungkinan timbul krisis *Lost of Chance* apabila dominasi perilaku pada MTCP IV tidak memperoleh perhatian untuk dikembangkan.
5. Kemungkinan timbul krisis *Lost of Achievement* apabila dominasi perilaku pada MTCP V tidak memperoleh perhatian untuk dikembangkan.

E. Langkah-Langkah Pembinaan Potensi Manajerial SDM

Menyadari kemungkinan timbulnya krisis – krisis manajerial tersebut di atas maka sudah semestinya segera dilakukan penyusunan program pembinaan potensi

manajerial SDM. Adapun langkah-langkah penyusunan program, pada prinsipnya sama dengan langkah-langkah dalam penyusunan *improvement program* dan *development program of organizational potentiality*

BAB IV

Operational Working Potentiality (Kemampuan Kerja Operasional)

A. Pendahuluan

Dalam situasi saat ini setiap organisasi senantiasa dituntut untuk mampu bekerja produktif (*efisien dan efektif*) dalam rangka mencapai tujuan. Salah satu kendala organisasi untuk dapat menghadapi tuntutan tersebut ialah kurangnya kemampuan sumber daya manusia (terutama para pimpinan unit kerja) untuk mampu bekerja mandiri.

Sedarmayanti (2009:83) mengemukakan bahwa “*Work ability is deemed to result from knowledge and skill*, ini berarti bahwa kemampuan seorang karyawan dihasilkan dari pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*). (Riza Widyanata, 2016)

Nevizond Chatab dalam (Riza Widyanata, 2016) mengungkapkan bahwa *ability* (kemampuan) individu adalah kapasitas para individu untuk melaksanakan berbagai tugas dan aktivitas dalam suatu pekerjaan/jabatan. Kapasitas individu dipengaruhi oleh kontribusi pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*) dan sikap (*attitude*) yang tertanam dalam pikirannya yang berasal dari diri sendiri, orang tua, guru, lingkungan dan lainnya.

Kemampuan kerja begitu penting karena mampu menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung kinerja karyawan, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Orang mau bekerja adalah untuk dapat memenuhi kebutuhan, baik kebutuhan yang disadari (*conscious needs*) maupun kebutuhan yang tidak disadari (*uncocious needs*), berbentuk materi atau nonmateri, baik kebutuhan jasmani maupun rohani.

Dalam kondisi sumber daya semacam itu dapat dipastikan terjadi *inefisiensi*, karena banyaknya proses pelaksanaan pekerjaan tertunda. Penundaan tersebut terjadi karena pelaksana tidak tahu apa yang harus dilakukan, dan kemudian cenderung menunggu instruksi selanjutnya dari *atasan*.

Kecendrungan lain ialah, adanya kekuatiran salah langkah, sehingga ia merasa lebih selamat dengan cara konsultasi atasan untuk *mohon restu*.

Hal ini menimbulkan adanya antrian panjang di depan pintu masuk ruang kerja atasan.

Menyadari hal itu, maka perlu dipikirkan adanya proses pembinaan mengenai *potensi kerja mandiri*, namun tetap terkendali.

B. Kemampuan Kerja

Kemampuan kerja bagi fungsionaris lazim dirinci ke dalam tiga terminologi, yakni:

1. *Managerial Working Potentiality* (MWP)
2. *Operational Working Potentiality* (OWP)
3. *Cooperational Working Potentiality* (CWP)

MWP lebih berorientasi pada *conseptual skill*. Sedangkan OWP berorientasi pada *technical skill*. Kemudian CWP berorientasi pada *human relations skill*.

Jadi, OWP merupakan kemampuan seseorang dalam merealisasikan sesuatu yang harus dicapai. Sudah barang tentu, untuk merealisasikan sesuatu tersebut membutuhkan proses.

Mengacu pada *proses* tersebut, maka dapat dianalisis bahwa untuk merealisasikan sesuatu yang harus dicapai, terdapat dua hal yang harus dimiliki, yakni:

1. Tahu ikhwal proses pencapaian
2. Mampu melaksanakan proses pencapaian

Berangkat dari uraian sekilas di atas, maka dapat disimpulkan bahwa untuk membahas kemampuan kerja operasional seseorang. Paling tidak orang tersebut harus *tahu* tentang berbagai hal yang termasuk dalam *proses*.

C. Identifikasi Potensi Kerja Mandiri

Untuk lebih menghayati permasalahan OWP secara obyektif, maka marilah kita mengenali *diri kita*, tentang kepehaman kita mengenai langkah-langkah yang dibutuhkan dalam proses bekerja mandiri.

Efektivitas identifikasi diri ini banyak tergantung pada keseriusan sikap Anda dalam mengungkapkan *keadaan* diri anda melalui jawaban kuis berikut ini.

Seyogianya Anda berpikir satu dua kali sebelum menentukan jawaban, agar jawaban tersebut benar-benar Anda yakini sebagai cerminan keadaan Anda saat ini.

Isi dari ketujuh kotak ini (A-B-C-D-E-F-G) merupakan langkah-langkah utama yang harus dilakukan seseorang, apabila ia harus melakukan suatu pekerjaan secara operasional.

Susunlah ketujuh terminologi tersebut secara kronologis, sehingga membentuk suatu rangkaian proses secara berkesinambungan.

Membuat dan melakukan sistem pengendalian. Sistem pengendalian ini sebagai upaya preventif dan protektif terhadap pelaksanaan kerja, agar tujuan / sasaran dapat dicapai secara efektif dan efisien. (D)

Membuat laporan sebagai bentuk pertanggungjawaban mengenai pelaksanaan suatu pekerjaan. (B)

Merumuskan tata cara laksana kerja / pengaturan tata cara kerja (*operational guidance*), agar dalam pelaksanaan nanti tidak terjadi *overlapping* ataupun *by passing*. (G)

Melakukan identifikasi masalah yang akan ditangani dalam pekerjaan. Apabila terdapat beberapa / banyak masalah, maka perlu disusun skala prioritas masalah. (A)

Merumuskan dan menentukan sesuatu yang harus dicapai. Sesuatu yang harus dicapai tersebut merupakan tolok ukur keberhasilan dari suatu realisasi kerja. (C)

Merumuskan dan melakukan tindakan-tindakan yang harus dilakukan demi tercapainya tujuan / sasaran secara efektif dan efisien. Justru karena itu, harus dipilih tindakan yang tepat dan cepat. (E)

Menyusun dan mempersiapkan sarana dan prasarana yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kerja. Sarana dan prasarana ini sebagai alat bantu kerja, agar setiap pelaksanaan dan hasil kerja dapat dicapai lebih prestatif. (F)

Ada 21 item kalimat di bawah ini merupakan contoh-contoh isi yang termasuk dalam ketujuh terminologi/langkah, apabila seseorang melakukan suatu pekerjaan bidang operasional, sebagaimana tersebut pada halaman 3 dan 4. Setiap terminologi diberikan 3 contoh. Tunjukkan ketiga contoh tersebut secara tepat sesuai isi bagi masing masing terminologi.

Tabel 4. Kegiatan yang Dilakukan

No	Kegiatan
1	Produktivitas pengurus/anggota di bawah standar
2	Mengganti mesin printer yang memiliki kapasitas lebih tinggi
3	Mempersiapkan 10 buah komputer lengkap dengan kertas 1 rim
4	Banyak terjadi <i>overlapping</i> pekerjaan antar pengurus
5	Menyusun <i>job description</i> dan membakukan secara organisatoris
6	Menanyakan perkembangan proyek atau program kerja

	setiap hari Sabtu
7	Peralatan kerja sudah tidak menunjang efesiensi dan efektivitas
8	Memisah–misahkan materi/bahan, lalu dipacking
9	Meminta pertanggungjawaban atas biaya yang dikeluarkan
10	Meningkatkan kegiatan tahun ini sebesar 20% di atas tahun lalu
11	Menginventarisikan data kemudian diolah dan dituang ke dalam laporan
12	Melakukan <i>recheking</i> pekerjaan dan mengkoordinirkan kesalahan
13	Mencari tambahan pendapatan Rp. 10.000.000 pada akhir
14	Melakukan analisis masalah kemudian menentukan tindakan dan selanjutnya mengamankan pelaksanaannya
15	Menunjukkan bukti adanya peningkatan kinerja
16	Memperoleh seorang analis dalam bulan ini sesuai persyaratan
17	Dikerjakan oleh 3 orang mempergunakan 3 kendaraan
18	Mengemukakan alasan disertai data kegagalan suatu proyek
19	Menyelenggarakan training manajemen bidang kepegawaian
20	Dengan biaya Rp. 1.000.000 dan bahan sebanyak 1 ton
21	Menunjukkan data adanya penyimpanan biaya proyek proposal

D. Formulir Jawaban Identifikasi *Operasional Working Potentiality*

Tentukan jawaban anda setepat-tepatnya dalam batas waktu yang telah ditentukan, sehingga jawaban tersebut mencerminkan kondisi puncak potensi Anda.

Tabel 5. Lembar Kegiatan yang Dilakukan

Terminologi	Huruf	Nomor	Keterangan
1		1	
		2	
		3	
2		4	
		5	
		6	
3		7	
		8	
		9	
4		10	
		11	
		12	
5		13	
		14	
		15	
6		16	
		17	
		18	
7		19	
		20	
		21	

E. Potensi Kerja Mandiri Bidang Operasional

Kalau kita melihat kiprah seorang pengusaha (wiraswasta/wirausaha) dalam proses pencapaian tujuan, dapat kita saksikan bahwa ia senantiasa bertanya pada dirinya sendiri tentang berbagai hal yang berkaitan dengan upaya pencapaian tujuan dalam pekerjaannya. Karena memang sumber jawaban adalah dirinya sendiri.

Namun apabila kita lihat kiprah seorang pejabat dalam jajaran suatu organisasi (misalnya seorang bawahan) maka dapat kita saksikan bahwa bawahan tersebut memiliki tempat pelarian (yakni atasannya) untuk menanyakan/konsultasi mengenai berbagai hal yang bertalian dengan proses pelaksanaan pekerjaan dalam rangka mencapai tujuan yang dibebankan kepadanya. Apabila sikap tersebut membudaya, maka akan berakibat antrian panjang di depan meja kerja Atasan.

Terlepas dari buruk dan baik tentang kedua figur tersebut di atas terdapat sesuatu hal yang perlu kita camkan dalam membicarakan: kemampuan kerja mandiri. Sesuatu hal tersebut ialah :

1. Sejumlah pengusaha/pejabat tersebut *mengetahui* mengenai langkah-langkah yang harus dilakukan sebagai upaya pencapaian tujuan.
2. Sejauh mana pengusaha/pejabat tersebut *mampu* melaksanakan langkah-langkah pada point 1 tersebut di atas.

Berdasarkan point1 tersebut di atas, maka perlu dipahami bahwa dalam proses kerja mandiri bidang operasional paling tidak terdapat tujuh langkah utama yang harus dipahami.

Ketujuh langkah tersebut tersusun secara terminologis dan kronologis, yakni sebagaimana disimpulkan dalam diagram berikut ini :

Tabel 6. Internal Identification of Operational Working Potentiality

<i>Aspects of Potentiality / Grade of Potentiality</i>		<i>Problem Identification</i>	<i>Goal Setting</i>	<i>Formulating Strategy</i>	<i>Operational Guidance</i>	<i>Preparing Infrastructure</i>	<i>Controlling System</i>	<i>Reporting System</i>	<i>Score of Deviation</i>
<i>Achiever</i>	<i>Superior</i>								1 - 7
<i>Executive</i>	<i>Higher</i>								8 - 20
<i>Staffer</i>	<i>High</i>								21 - 38
<i>Doer</i>	<i>Average</i>								39 - 61
<i>Keeper</i>	<i>Bellow Average</i>								62 - 81
<i>Reporter</i>	<i>Bellow</i>								82 - 97
<i>Yesser</i>	<i>Blank</i>								98 - 112
Catatan Potensi Subyek									

Tabel 7. Kompilasi Hasil Identifikasi Operational Working Potentiality

Nilai Deviasi dan Gradasi Potensi /		Achiever (1-7)	Executive (8-20)	Staffer (21-38)	Doer (39-61)	Keeper (62-81)	Reporter (82-97)	Yesser (98-112)	Catatan Skala Tinggi, Sedang, Rendah
Nama Subjek dan Bidang Pekerjaan									
1									
2									

Berdasarkan hasil identifikasi kemampuan kerja operasional yang tertuang ke dalam diagram, maka dapat disimpulkan bahwa :

1. Kualifikasi **Achiever** diasumsikan bahwa Subyek cukup ditunjukkan masalah yang harus ditangani (langkah 1) dan ia sudah tahu merumuskan dan melaksanakan langkah-langkah selanjutnya (langkah II s.d. VII)
2. Kualifikasi **Executiver** diasumsikan bahwa Subyek cukup ditunjukkan masalah dan sasaran yang harus dicapai (langkah I dan II) dan ia sudah tahu merumuskan dan melaksanakan langkah-langkah selanjutnya (langkah III dan s.d. VII)
3. Kualifikasi **Staffer** diasumsikan bahwa Subyek cukup ditunjukkan masalah – sasaran – dan strategi yang harus dilakukan (langkah I, II, dan III), dan ia sudah tahu merumuskan / melaksanakan langkah-langkah selanjutnya (langkah IV dan VII)
4. Kualifikasi **Doer** diasumsikan bahwa Subyek cukup ditunjukkan masalah – sasaran – strategi dan tata cara pelaksanaannya (langkah I s/d IV) dan ia sudah tahu merumuskan / melaksanakan langkah-langkah selanjutnya (langkah V s.d. VII)
5. Kualifikasi **Keeper** diasumsikan bahwa Subyek cukup ditunjukkan masalah – sasaran – strategi – petunjuk pelaksanaan – dan prasarana yang dibutuhkan (langkah I s/d V) dan ia sudah tahu merumuskan / melaksanakan langkah selanjutnya (langkah VI dan VII)
6. Kualifikasi **Reporter** diasumsikan bahwa Subyek cukup ditunjukkan masalah - sasaran - strategi - petunjuk pelaksanaan - prasarana - dan tata cara pengendaliannya (langkah I dan VI) dan ia sudah tahu merumuskan / melaksanakan langkah selanjutnya (langkah VII)

7. Kualifikasi *Yeser* diasumsikan bahwa Subyek cukup ditunjukkan masalah – sasaran – strategi – petunjuk pelaksanaan – prasarana – pengendalian – dan tata cara pelaporannya.
8. Berarti ia perlu diberikan pengarahan dari seluruh langkah yang harus dilakukan dalam proses kerja operasional.

BAB V

Formulating Job Instruction

(Merumuskan Perintah Kerja)

A. Pendahuluan

Seringkali kurang disadari bahwa memberikan *perintah kerja* ternyata bukan pekerjaan mudah. Bagaimana menuangkan yang tersirat ke dalam yang tersurat merupakan salah satu kesulitan. *Instruksi kerja* adalah sebuah perintah yang diberikan oleh atasan untuk karyawan yang bekerja dalam ruang lingkup tersebut.

Instruksi Kerja (IK) adalah sekumpulan langkah yang dilakukan seseorang guna menyelesaikan pekerjaan secara aman dan lengkap (Indonesia, 2019). IK ini perlu dibuat untuk mendampingi *Standard Operating Procedures (SOP)*, menjelaskan secara rinci langkah instruksional dalam suatu kegiatan SOP, dan hanya melibatkan 1 (satu) unit kerja saja.

Tujuan dari penyusunan pedoman *instruksi kerja* antara lain:

1. Memberikan panduan urutan kerja bagi individu dalam suatu unit kerja dalam menyelesaikan satu jenis pekerjaan.
2. Memberikan informasi tentang apa dan bagaimana seharusnya suatu aturan kerja ditetapkan dan diterapkan
3. Memberikan berbagai macam penjelasan tentang tata cara bug solving sistem dalam perusahaan
4. Menjadi suatu pedoman yang relevan untuk pihak puskom dan berbagai pihak lain yang ada kaitannya dengan tata cara pengembangan prosedur kerja dan sebagainya

Penulisan *instruksi kerja* memenuhi syarat sebagai berikut:

5. Kalimat jelas dan ringkas, hindari kalimat yang panjang.
6. Lengkap, semua informasi penting yang digunakan untuk menjalankan kegiatan.

7. Obyektif, berisikan fakta, bukan pendapat.
8. Koheren, menunjukkan alur dan urutan langkah untuk menjalankan kegiatan.

Instruksi kerja merupakan bagian dari standar operasional prosedur dalam sebuah perusahaan. Akan tetapi kedudukannya berada di bawah SOP atau prosedur kerja. Sementara prosedur kerja dalam suatu kinerja perusahaan merupakan tata kerja yang dibukukan dalam sebuah dokumen dan didalamnya berisi tahapan-tahapan yang harus dilakukan dari berbagai kegiatan pada suatu operasi tertentu berdasarkan rentang urutan waktu dan tata cara tertentu yang telah disiapkan secara berulang (<https://keselamatankerja.com/instruksi-kerja/>, 2021)

Di samping kesulitan lain, misalnya mensistematisir materi perintah agar dapat *dipahami* oleh pihak penerima. Bahkan ketidakselarasan karakter antara pihak pemberi perintah dengan pihak penerima perintah juga dapat sebagai *biang keladi* rendahnya efektivitas pelaksanaan suatu perintah kerja.

Menyadari hal itu, maka sesungguhnya terdapat banyak hal yang harus diperhatikan sebelum kita memberikan perintah kerja kepada seseorang misalnya *bawahan*, yakni antara lain:

1. Tata cara merumuskan/merencanakan instruksi kerja.
2. Tata cara menanggapi dalam proses interaksi ide.
3. Tata cara dalam memberikan instruksi kerja untuk dilaksanakan.
4. Tata cara dalam memberikan pengarahan mengenai pelaksanaan instruksi kerja.
5. Tata cara dalam melakukan komunikasi personal antara *pemberi dan penerima* instruksi kerja.
6. Tata cara dalam menumbuhkan motivasi kerja pihak penerima.
7. Tata cara mengevaluasi hasil pelaksanaan kerja secara konstruktif.

Mengingat bahwa hal-hal tersebut di atas merupakan kendala yang harus mendapatkan perhatian, maka menjadi teramat penting bagi setiap *pemberi* perintah kerja, maupun penerima instruksi kerja memahami berbagai tata cara tersebut.

Berikut ini adalah tata cara dalam merumuskan instruksi kerja atau lazim disebut *operational/action planning* yang pada prinsipnya mengacu pada empat *guidance questions*.

B. Rumusan Job Instruction

Memberikan perintah kerja, bukan sekadar diartikan sebagai menyuruh seseorang untuk melakukan sesuatu. Misalnya, menyuruh seseorang untuk mengambil korek, membeli rokok, membersihkan meja, mematikan lampu, dan lain sebagainya.

Namun yang dimaksudkan sebagai instruksi tentang suatu kesatuan/unit kegiatan, yang mengandung konsekuensi-konsekuensi: *Tugas – Wewenang – Tanggung Jawab – Kewajiban – Hubungan Organisatoris*. Misalnya, instruksi untuk merekrut tenaga kerja, melaksanakan program promosi, menyelenggarakan *training*, dan sebagainya.

Dengan demikian, permasalahan yang diinstruksikan harus bersifat *komprehensif*. Artinya, permasalahan tersebut harus jelas batasan-batasannya, sehingga tidak menimbulkan kesalahpahaman, baik bagi *pemberi* maupun *penerima* instruksi.

Untuk membantu memperjelas terminologi maupun kronologi sebuah instruksi kerja, kita dapat mengacu pada *guidance question* dalam merumuskan *operational/action planing* sebagai berikut :

1. *Where are we now?*
2. *Where do we want to go?*
3. *What do we have to do?*
4. *How are we doing?*

C. Identifikasi Masalah

Berangkat dari ke empat pertanyaan tersebut di atas, berarti sebagai terminologi/kronologi pertama dalam perumusan *action planning* ialah merumuskan *jawaban* pertanyaan: Dimana posisi kita saat ini? atau dapat pula berarti: Apa masalah yang kita hadapi saat ini?

Untuk itu, perlu dilakukan inventaris/identifikasi masalah. Terdapat beberapa tata cara dalam melakukan identifikasi masalah, misalnya :

1. Identifikasi masalah pekerjaan berdasarkan perbandingan antara: *seharusnya versus senyatanya*.
2. Identifikasi masalah departemen berdasarkan *interdepartmental interaction*.
3. Identification masalah organisasi berdasarkan *SWOT Analysis*.

Apabila terdapat beberapa masalah, maka perlu disusun skala prioritas berdasarkan: *Tingkat Kepentingan – Kegiatan – Kemerdekaan*. Caranya ialah, masing-masing dideteksi kadar *kepentingan – kegawatan dan kemendesakan*.

Tinggi rendah kadar dinyatakan dengan angka. Sedangkan besar kecilnya angka tergantung berapa jumlah item masalah. Misalnya terdapat 5 item masalah, maka bobot tertinggi 5 dan terendah 1. Selebihnya diberi bobot 4,3,2, sehingga membentuk rangking sesuai gradasi masing-masing item dari kelima masalah tersebut.

Kemudian, ketiga bobot dari ketiga kriteria pada masing-masing item masalah dijumlahkan. Jumlah bobot tertinggi adalah item masalah yang perlu diprioritaskan untuk diinstruksikan.

Setelah diperoleh skala prioritas masalah, berarti telah diperoleh rumusan jawaban atas pertanyaan: *Where are we now?*

Selanjutnya, masalah tersebut masih perlu dijabarkan melalui rumusan jawaban atas pertanyaan kedua, yakni: *Where do we want to go?*

D. Merumuskan Sasaran (*Objectives*)

Menggarap masalah pasti memiliki tujuan. Sesuatu yang harus dicapai dari penggarapan masalah itu disebut *sasaran*. Dalam hal merumuskan sasaran, hendaknya diuji kerealistisannya. Alat uji tersebut antara lain:

1. Ada Batasan Waktu

Sesuatu yang telah ditargetkan/dicanangkan untuk dicapai seyogianya memiliki batasan waktu. Tuhan telah membantu manusi dalam hal menentukan batasan waktu, antara lain: detik – menit – jam – hari – dan seterusnya. Tanpa ada batasan waktu yang jelas, dapat diartikan *semua gue*. Bisa berarti sedetik, atau bisa sejuta tahun. Seperti halnya kata-kata : segera – akan – secepatnya – nantinya. Semua itu *bukan batasan waktu yang baik* dalam bicara sasaran. Sebab tidak ada batas waktu capai.

2. Dapat Diukur

Dalam sebuah buku pengantar filsafat pernah ditulis: “*Suatu statement yang luas akan berakibat komprehensi sempit*”. Dan sebaliknya. Betapa luasnya statement berikut ini: mantap – memuaskan – bersih dan berwibawa – bijaksana – dan lain sebagainya. Kata-kata itu teramat sulit untuk dapat diukur. Dan terlalu jauh untuk dapat dipahami. Apalagi tanpa disertai kriteria secara terinci. Bila suatu sasaran tidak dapat diukur bagaimana mungkin dapat diuji. Dan bila tak dapat diuji, niscaya akan bersifat *absurd* dan *subyektif/relatif*.

3. Ada Alat Ukur

Mengukur hasil akhir dari suatu aktivitas tanpa didasarkan pada alat ukur standar, akan sama halnya memperdebatkan titik awal antara ayam dan telur. Masing-masing akan berangkat dan kembali pada asumsi dan relativitas diri sendiri. Jika demikian ceritanya, setiap orang bisa saja menyatakan bahwa instansinya telah bersih dan *mantap*. Dan hal itu tak dapat diukur, dan tak ada alat ukurnya. Apakah hal itu realistis?

4. Berdasarkan Fakta, Bukan Opini

Bicara sesuatu atas dasar adanya fakta, memang lebih bersifat universal, dari pada atas dasar opini. *Fakta* lebih banyak memberikan gambar *obyektivitas*, sedangkan *opini* lebih banyak bicara *subjektivitas*.

Meminta pertanggungjawaban atas omongan berdasarkan opini, akan sulit pembuktiannya, dan kurang konkrit. Justru karena itu akan menjadi kurang realistis apabila suatu sasaran tidak didasarkan pada fakta.

5. Dimulai Kata Kerja Aktif

Dalam hal membuat rumusan sasaran, sebaiknya menggunakan kalimat aktif. Hal itu untuk memperjelaskan siapa *subjek* yang akan melakukan perencanaan dan siapa *subjek* pemikul tanggung jawab atas tercapainya atau tidaknya sasaran.

6. Relevant dengan Masalah

Rumusan sasaran yang akan dicapai, hendaknya didasarkan pada permasalahan yang akan digarap. Hal itu menunjukkan kejelasan mengenai sangkut paut antara permasalahan yang akan digarap dengan sesuatu yang ingin dicapai. Rumusan sasaran ini merupakan jawaban atas pertanyaan: *Where do we want to go?*

Dan ingat, *sasaran* adalah bukan tujuan ataupun cita-cita.

E. Merumuskan Strategi (*Strategy*)

Untuk dapat mencapai sasaran, perlu dilakukan tindakan. **Tindakan** ialah: “*Sesuatu yang harus dilakukan demi tercapainya sasaran*”. Justru karena itu, rumusan *tindakan* harus mencerminkan *cara* yang efisien dan efektif untuk mencapai sasaran. Hal itu lazim disebut ***strategy***.

Dalam hal itu suatu sasaran tidak cepat terpenuhi melalui pelaksanaan satu strategi saja, atau, dalam hal ruang lingkup suatu strategi terlalu luas, maka perlu dijabarkan ke dalam beberapa strategi. Perincian strategi-strategi tersebut lazim disebut: Bidang Hasil Pokok – BHP (***Key Result Area – KRA***)

Sedangkan Bidang Hasil Pokok tersebutnya disusun secara kronologis dan terminologis serta akumulatif, sehingga membentuk ***stair stepping***. Salah satu cara untuk memancing kreativitas dalam merumuskan strategi/BHP dapat dipergunakan metode ***stair stepping*** antara ***casual & result***.

F. Memperkirakan Hasil Antara (*Result Forecasting*)

Untuk memperkirakan apakah strategi tersebut realistis untuk dapat mencapai sasaran, maka dari masing-masing Bidang Hasil Pokok (BHP) harus diestimasikan mengenai apa yang akan diperoleh. Hasil antara tersebut seyogianya dirumuskan secara realistis (perimbangan antara pesimistis dan optimis).

Hal ini untuk menghindari adanya ***over estimate*** dan atau ***under estimate***. Rumusan ***hasil antara*** dapat dipergunakan sebagai ***standar hasil*** dari masing-masing BHP yang akan dilakukan. Ingat jangan terjadi ***lompatan*** dalam merumuskan ***hasil antara***. Untuk itu dapat mempergunakan metode ***analisis & sintesis***.

G. Identifikasi BHP Kritis

Setelah BHP dirumuskan, maka sudah barang tentu disusun jadwal pelaksanaannya (*action plan*). Agar pelaksanaannya nanti tidak terjadi tumpang tindih antara pelaksanaan BHP yang satu dengan yang lain (*network planning*). Namun terdapat sesuatu yang penting dalam menyusun *action plan* dan melaksanakannya. Yakni, mengidentifikasi tingkat kerisakanan masing-masing BHP.

Dengan dilakukan idenfikasi tingkat kerisakanan terhadap masing-masing BHP, akan diperoleh informasi positif terutama pada saat nanti memberikan pengarahan kerja danmelakukan pengendalian kerja. Misalnya, BHP yang memiliki tingkat kerisakanan tinggi harus sangat diperhatikan dalam pelaksanaan / pengendaliannya.

Untuk mengukur tingkat kerisakanan terhadap masing – masing BHP, dapat dipergunakan lima kriteria, yakni :

1. Tingkat kemungkinan gagal
2. Tingkat kesulitan mengatasi kegagalan.
3. Tingkat hasil / kontribusi yang akan diperoleh.
4. Tingkat biaya yang dikeluarkan.
5. Tingkat keterbatasan waktu pelaksanaan (*on time – short time long tim*).

Caranya ialah, berilah bobot seberapa besar kadar masing-masing kriteria tersebut. Kemudian kelima bobot dijumlahkan. Tentu saja *total score* tertinggi harus dipandang sebagai BHP yang memiliki tingkat kerisakanan *tinggi*. Justru karena itu harus dilakukan *continues evaluation*.

sedangkan yang tingkat kerisakanan sedang dilakukan *periodec evaluation*. Kemudian tingkat kerisakanan *rendah* dilakukan *one off evaluation* (ingat metode ranking dalam – pembobotan masalah).

Rumusan BHP kritis ini merupakan jawab atas pertanyaan keempat, yakni: *How are we doing?*.

Jadi, *How are we doing* bukan hanya mengandung arti penyusunan jadwal pelaksanaan (*action plan*) dan buka hanya petunjuk pelaksanaan, namun dalam hal ini mengandung arti kewaspadaan/kecermatan dalam pelaksanaan, terutama terhadap BHP kritis.

Untuk itu perlu dipersiapkan tindakan pengamanan terhadap pelaksanaan BHP kritis. Hal itu untuk menjamin efektivitas pencapaian sasaran dalam pelaksanaannya.

Salah satu cara untuk mempersiapkan tindakan pengamanan (*preventive dan protective control*) ialah dengan melakukan identifikasi mengenai hal-hal sebagai berikut :

1. Estimasi/perkiraan dampak negatif yang mungkin timbul yang diakibatkan oleh proses pelaksanaan BHP. Jadi, dampak negatif ialah faktor penghambat yang ada karena diakibatkan (*it happens*)
2. Terhadap dampak negatif tersebut persiapkanlah tindakan pencegahannya (*preventive control*)
3. Perkiraan kendala apa yang mungkin ada sewaktu dilakukan proses pelaksanaan BHP. Kendala adalah faktor penghambat yang ada (*it exists*). Jadi, bukan karena diakibatkan/ditimbulkan oleh pelaksanaan BHP tersebut.

Terhadap kendala tersebut persiapkanlah tindakan penanganulangnya (*protective control*).

BAB VI

Situsal Instruction

(Perintah Kerja Situsal)

A. Pendahuluan

Kronologi kegiatan sehari-hari seorang **atasan** ialah memecahkan masalah/mengambil keputusan, kemudian menginstruksikan kepada **bawahannya** untuk dilaksanakan; selanjutnya ia mengendalikan agar pelaksanaan perintah dapat berjalan sebagaimana mestinya.

Kronologi sederhana tersebut dapat disebut *tiga mata rantai proses* demi tercapainya sasaran. Berarti mata rantai yang satu dengan lainnya saling menentukan.

Dengan demikian dapat ditarik kesimpulan bahwa, betapapun baiknya suatu keputusan niscaya tidak akan berhasil mencapai sasaran, apabila bawahan tidak *melaksanakan* secara baik, dan atau batasan tidak *mengendalikan* secara baik.

Berangkat dari uraian sekilas tersebut di atas, maka salah satu permasalahan yang timbul dan selalu dipikirkan oleh setiap Atasan ialah: *Bagaimanakah tata cara memberikan perintah kepada bawahan agar ia melaksanakan dengan baik.*

Sudah barang tentu terdapat banyak cara seiring perkembangan ilmu manajemen. Namun tentu saja sangat sulit ditentukan, cara mana yang terbaik. Sebab ilmu manajemen tidak memberikan *rumus pasti* melainkan sekedar memperkaya alternatif dalam metode pendekatan (*approach method*)

Berikut ini, adalah salah satu alternatif dalam menentukan sikap dalam memberikan perintah kerja; didasarkan pada situasi dan kondisi permasalahan yang dihadapi saat itu, atau lazim disebut *situsal instruction*. Untuk memahami alternatif metode pendekatan tersebut, marilah kita bahas bab-bab berikut ini.

B. Berbagai Sikap

Sebagaimana telah banyak diketahui bahwa terdapat berbagai sikap Atasan dalam menentukan dan mengintruksikan suatu *perintah kerja* kepada bawahan. Berbagai sikap tersebut paling tidak:

1. Atasan menentukan perintah kerja, bawahan melaksanakannya.
2. Atasan menentukan perintah kerja disertai alasan-alasannya, dan bawahan melaksanakannya.
3. Atasan menentukan perintah kerja berdasarkan masukan atau saran dari bawahan, dan bawahan melaksanakannya.
4. Atasan menentukan beberapa alternatif perintah kerja, dan Bawahan mempertimbangkan; kemudian memilih; selanjutnya melaksanakannya.
5. Atasan memberikan batasan-batasan perintah kerja, dan Bawahan menentukan sendiri perintah kerja berdasarkan batasan atasan; kemudian melaksanakannya.
6. Atasan menyerahkan kepada bawahan untuk menentukan sendiri perintah kerja sebatas permasalahan yang dihadapi (*kasuistis*)
7. Atasan menyerahkan sepenuhnya fungsi bawahan dan menyerahkan penentuan perintah kerja dalam berbagai permasalahan, sebatas ruang lingkup fungsinya.
8. Dan lain sebagainya.

Seperti penjelasan sebelumnya, betapa sulit menentukan tata cara terbaik diantara berbagai tata cara yang lazim dilakukan oleh atasan dalam menentukan perintah sebagaimana tersebut di atas. Sebab, masing-masing memiliki efektivitas sesuai dengan sikap yang dihadapi.

Inilah pangkal kesulitan kita dalam menentukan sikap terbaik. Padahal kekliruan dalam menentukan sikap, akan

berakibat menurunnya motivasi kerja bawahan. Sebab bawahan merasa otoritasnya dikebiri.

Menyadari hal itu, maka perlu adanya pedoman dalam menentukan sikap atas dasar situasi dan kondisi yang dihadapi.

C. Situasi dan Kondisi

Seiring kita dengar atau kita ucap kata *sikon* kendati seharusnya: *konsi*. Sebab mengacu pada kronologi dalam menganalisis fisibilitas suatu masalah/keputusan, paling tidak mencakup empat aspek tinjauan :

1. Kondisi *intern* (*internal condition*) yang mendukung
2. Kondisi *intern* yang menghambat.
3. Situasi *ekstern* (*eksternal situation*) yang mendukung.
4. Situasi *ekstern* yang menghambat.

Berdasarkan empat tinjauan tersebut seseorang memungkinkan untuk menyimpulkan/menentukan sikapnya dalam menghadapi suatu masalah/keputusan secara lebih analitis, karena tidak hanya didasarkan pada faktor intern saja atau faktor pendukung saja, melainkan harus pula didasarkan pada faktor ekstern dan faktor penghambat.

Hasil analisis dari keempat variabel tersebut setelah dilakukan *pembobotan* mengenai dasar kecilnya pengaruh terhadap permasalahan / keputusan yangt dihadapi, akan diperoleh empat variasi *konsi* sebagai berikut :

Tabel 8. Variasi Kompilasi Hasil Identifikasi

KUADRAN	DUK. INT	DUK. EKS	HAM. INT	HAM. EKS
I	+	+	-	-
II	+	-	+	-
III	-	-	+	+
IV	-	+	-	+

Keempat kesimpulan hasil anlisi konsi tersebut, sesungguhnya dipetik dari hasil pembobotan atau gradasi enam belas variasi hasil analisis *konsi* selengkapnya, seperti diagram di bawah ini :

Tabel 9. Lembar Kompilasi Hasil Identifikasi

		Dukungan Ektern					
Dukungan Intern	++	- +	++	- +	Hambatan Ekstern		
	--	--	- +	- +			
	+ -	--	--	--			
	--	--	+ -	- +			
	+ -	++	++	- +			
	- +	+ -	++	++			
	+ -	- +	+ -	--			
	+ -	+ -	+ -	++			
		Hambatan Intern					

Namun untuk memudahlan dalam penerapannya, keenam belas variasi tersebut dikelompokan menjadi empat kuadran. Kemudian dari masing-masing kudran dipilih satu konsi yang memiliki *bobot* paling ekstrem dan memiliki gradasi mewakili konsi-konsi lain dalam kudran tersebut.

D. Alternatif Sikap

Apabila kita amati, maka terdapat beberapa *pihak* yang dominan dalam menentukan hitam putihnya suatu perintah kerja, yakni:

1. Pihak pemberi perintah kerja.
2. Pihak penerima / pelaksana perintah kerja.
3. Kesepakatan anantara pemberi dan penerima.
4. Sistem yang mengatur mekanisme kerja.
5. Siapa/apa lagi?

Oleh karena keempat *pihak* tersebut dalam kondisi dan situasi tertentu memiliki dominasi sama kuat, maka hendaknya keempat *pihak* tersebut masing–masing memperoleh ***hak***.

Hak inilah yang kemudian dikembangkan menjadi empat alternatif dominasi sikap dalam proses pemberian perintah kerja, yakni:

1. Kerjakan, sesuai yang saya inginkan (*Do, as I want*)
2. Kerjakan, sesuai yang Anda inginkan (*Do, as you want*)
3. Kerjakan sesuai kesepakatan kita (*Do, as we want*)
4. Kerjakan, sesuai apa adanya atau peraturan (*Do, as it wants*)

Sekarang masalahnya ialah, dalam kondisi dan situasi yang bagaimanakah kita dominan mempergunakan sikap pada alternatif 1 – 2 – 3 – 4?

E. Formulasi Instruksi Kerja Situasional Berdasarkan Analisis Konsi

Keempat alternatif sikap sebagaimana telah diuraikan pada bab IV masing–masing memiliki dominasi. Hal itu tergantung pada kondisi dan situasi permasalahan yang dihadapi. Sedangkan kondisi dan situasi yang dihadapi perlu dilakukan analisis untuk mengukur kadar untung ruginya, yang kemudian menelorkan empat kesimpulan kuadran I – II – III – IV – V, sebagaimana telah diuraikan pada bab III.

Justru karena itu, maka kami wajarlah apabila penentuan dominasi alternatif sikap dapat didasarkan pada hasil analisis konsi. Kemudian berdasarkan penentuan alternatif sikap; barulah dapat disusun tindakan yang harus dilakukan. (lihat diagram formulasi instruksi kerja situasional)

F. Penutup

Dengan dipahaminya formulasi instruksi kerja situasional ini, sekurang-kurangnya atasan dengan bawahan memiliki

kesatubahasaan dalam mekanisme pemberian perintah kerja. Dengan demikian akan dapat mengurangi adanya kesan negatif bawahan terhadap atasan dan sebaliknya, seperti misalnya: otokratis – kompromis – birokratis – dan lain sebagainya.

Padahal prinsip-prinsip tersebut boleh saja kita lakukan, asalkan proporsional dengan kondisi dan situasi yang dihadapi.

Tabel 10. Formulasi Instruksi Kerja Situasional

Kuadran	Bobot Analisis Koneksi				Alternatif Sikap	Tindakan Yang Dilakukan
	DUK INT	DUK EKS	HAM INT	HAM EKS		
I	+	+	-	-	<i>Do, As You Want</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulasikan - Konsultasikan - Laksanakan - Laporkan
II	+	-	+	-	<i>Do, As It Wants</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Laksanakan - Amankan - Koordinasikan - Konsultasikan
III	-	-	+	+	<i>Do, As I Want</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Formulasikan - Arahkan - Instruksikan - Kendalikan
IV	-	+	-	+	<i>Do, As We Want</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Bicarakan - Formulasikan - Konfirmasikan - Laksanakan

BAB VII

Interpersonal Communications

Tata Cara Komunikasi Antarpersonal

A. Prefasi

Komunikasi, adalah sesuatu yang teramat sering kita lakukan. Logikanya, kita harus sudah teramat ahli dalam melakukan komunikasi. Namun ternyata perlu disadari, bahwa banyak ***mengalami*** belum tentu memiliki banyak ***pengalaman***.

Secara konstektual, komunikasi antarpersonal atau interpersonal digambarkan sebagai suatu komunikasi antara dua individu atau sedikit individu, yang mana saling berinteraksi, saling memberikan umpan balik satu sama lain. komunikasi interpersonal merupakan proses penyampaian informasi, pikiran dan sikap tertentu antara dua orang atau lebih yang terjadi pergantian pesan baik sebagai komunikan maupun komunikator dengan tujuan untuk mencapai saling pengertian, mengenai masalah yang akan dibicarakan yang akhirnya diharapkan terjadi perubahan perilaku (Simahate, 2013)

Komponen yang harus ada dalam komunikasi interpersonal. Suranto A. W (Simahate, 2013) sebagai berikut:

1. Sumber/komunikator
2. Encoding
3. Pesan
4. Saluran
5. Penerima/komunikan
6. Decoding
7. Respon
8. Gangguan (*noise*)
9. Konteks komunikasi

Sebab, kegiatan melakukan komunikasi secara efektif sesungguhnya ***bukan pekerjaan yang mudah***. Kesulitan tersebut

akan terbukti apabila komunikasi bukan sekadar diartikan sebagai:

1. Proses penyampaian pesan dari suatu pihak ke pihak lain. Dan juga bukan hanya diartikan sebagai:

Suatu proses penyampaian pesan dari suatu pihak ke pihak lain yang mana pesan tersebut untuk dimengerti oleh kedua belah pihak.

2. Begitu pula bukan hanya diartikan sebagai:

Proses penyampaian pesan dari suatu pihak ke pihak lain, yang mana pesan tersebut untuk dimengerti, dan kemudian terjadilah aksi dan reaksi dua arah.

Bila pengertian komunikasi sekadar diartikan sebagaimana tersebut di atas maka melakukan komunikasi memang terasa tidak terlalu sulit.

Namun apabila penertian komunikasi didasarkan pada prinsip manajemen: yakni *efisiensi & efektif*, maka melakukan komunikasi ternyata tidak sesederhana dan semudah yang kita bayangkan. Sebab, kata-kata yang kita pergunakan, gerak, sikap, ekspresi, wajah, cara berpikir, dan lain sebagainya, semuanya memiliki arti.

Namun perlu dicamkan, bahwa sesungguhnya *arti* tidak terletak pada kata-kata, akan tetapi terletak pada *manusia*.

Kita sebagai manusia, masing-masing memberikan arti pada kata-kata yang kita pergunakan sewaktu kita melakukan komunikasi. Padahal setiap manusia berbeda satu sama lain.

Jadi apabila, masing-masing orang yang terlibat dalam komunikasi memberikan arti yang berbeda satu sama lain, maka niscaya *miss communication* ataupun *communication breakdown* dan bahkan *communication gap* hampir dapat dipastikan akan terjadi. Dan masing-masing pihak yang terlibat dalam proses komunikasi cenderung menyalahkan satu sama yang lain.

Apabila kita sadari, bahwa dalam proses komunikasi personal, ketiga kemungkinan tersebut di atas tidak mustahil terjadi, maka *memahami prinsip komunikasi personal dan terampil dalam melakukan proses komunikasi personal adalah sesuatu yang teramat penting bagi setiap fungsionaris.*

Kemudian dari uraian sekilas tersebut di atas, tampak bahwa sesungguhnya untuk melakukan proses komunikasi personal secara efisien dan efektif dibutuhkan banyak prinsip.

Adapun beberapa prinsip komunikasi personal berdasarkan prinsip manajemen, bahwa *komunikasi personal, ialah suatu proses penyampaian pesan kepada orang lain, yang mana pesan tersebut untuk dapat dimengerti, dan pesan tersebut secara realistis untuk dapat dilaksanakan, sehingga tercipta interaksi dua arah.*

Untuk dapat melakukan proses komunikasi sebagaimana pada pengertian prinsipil tersebut di atas, dibutuhkan kemauan dan kemampuan seseorang dalam melihat dunia dari sudut pandang orang lain. Sebab, arti bukan terletak pada kata-kata, melainkan terletak pada manusia. Dan bahwa manusia berbeda satu sama lain.

Kedua prinsip tersebut di atas, merupakan kata-kata kunci (*keywords*) sebagai pedoman dalam hal kita ingin mengembangkan profesionalitas dalam komunikasi personal.

Sudah barang tentu, siapapun orangnya, apalagi bagi seorang *fungsionaris*, mutlak perlu memperhatikan prinsip komunikasi personal tersebut di atas. Sebab, kemauan dan kemampuan dalam komunikasi fungsinya sebagai jembatan penghubung dalam tata hubungan manusia.

B. Hambatan Efektivitas Komunikasi

Komunikasi dalam organisasi tidak selamanya berjalan dengan mulus dan lancar seperti yang diharapkan. Seringkali

dijumpai dalam suatu organisasi terjadi salah pengertian antara satu anggota dengan anggota lainnya atau antara atasan dengan bawahannya mengenai pesan yang mereka sampaikan dalam berkomunikasi. Segala sesuatu yang menghalangi kelancaran komunikasi disebut sebagai gangguan (*noise*). Menurut Marhaeni Fajar dalam bukunya yang berjudul Ilmu Komunikasi, Teori dan Praktik (2009:62) ada beberapa hambatan dalam komunikasi, yaitu :

1. Hambatan dari pengirim pesan, misalnya pesan yang akan disampaikan belum jelas bagi dirinya atau pengirim pesan, hal ini dipengaruhi oleh perasaan atau situasi emosional sehingga mempengaruhi motivasi, yaitu mendorong seseorang untuk bertindak sesuai keinginan, kebutuhan atau kepentingan;
2. Hambatan dalam penyandian/symbol. Hal ini dapat terjadi karena bahasa yang dipergunakan tidak jelas sehingga mempunyai arti lebih dari satu, simbol yang digunakan antara si pengirim dengan si penerima tidak sama atau bahasa yang dipergunakan terlalu sulit;
3. Hambatan media, adalah hambatan yang terjadi dalam penggunaan media komunikasi, misalnya gangguan suara radio sehingga tidak dapat mendengarkan pesan dengan jelas.
- d. Hambatan dalam bahasa sandi. Hambatan terjadi dalam menafsirkan sandi oleh si penerima;
4. Hambatan dari penerima pesan. Misalnya kurangnya perhatian pada saat menerima/mendengarkan pesan, sikap prasangka tanggapan yang keliru dan tidak mencari informasi lebih lanjut. (Nurdianti, 2014)

Dalam suatu proses komunikasi personal, paling tidak terdapat beberapa unsur pokok, yakni:

5. Komunikatorialah pihak yang menyampaikan suatu pesan kepada pihak lain (pemberi pesan),

6. Komunikasi ialah *sesuatu* yang disampaikan oleh pihak pemberi pesan penerima pesan,
7. Komunikan ialah pihak yang menerima pesan dari pihak pemberi pesan (penerima pesan).

Berangkat dari ketiga unsur pokok komunikasi tersebut, maka efektivitas suatu komunikasi, pada prinsipnya juga tergantung pada ketiga unsur itu. Atau dengan kata lain, efektivitas suatu proses komunikasi seringkali dipengaruhi oleh adanya hambatan / *distorsi* yang terjadi pada pihak komunikator – komunikan – ataupun pada komunikan-nya.

BAB VIII

Push – Pull – Joint – Tie (Proporsionalitas dalam Teknis Pemberian Motivasi Kerja)

A. Pendahuluan

Motivasi yang dapat diberikan perusahaan dibagi menjadi dua yaitu *motivasi positif* dan *motivasi negatif*. Motivasi *positif* adalah motivasi yang diberikan seseorang yang bersifat menyenangkan dan menggembirakan. Seperti contohnya gaji, fasilitas, jaminan hari tua, jaminan keselamatan dan sebagainya. Sedangkan motivasi *negatif* adalah motivasi yang bersifat seperti hukuman atau ketakutan, contohnya sanksi, ancaman dan hukuman yang bisa berupa pemberian teguran dan pemotongan gaji.

Bahwa pemberian motivasi positif akan dilakukan oleh tipe kepemimpinan partisipatif (kepemimpinan demokratis), sedangkan pemberian motivasi negatif akan dilakukan oleh pemimpin yang otoriter (otokratis) (Saydam, 2005)

Setiap pemimpin kelompok kerja, tak akan lepas dari fungsinya sebagai seorang *motivator*. Baik sebagai motivator terhadap dirinya sendiri maupun terhadap orang lain, terutama bawahannya. Oleh karena itu, pengetahuan dan ketrampilan tentang bagaimana memotivasi, merupakan permasalahan yang harus dikuasai.

Sudah barang tentu, terdapat banyak cara untuk menumbuhkan / memperbesar motivasi. Salah satu cara berikut ini ialah metode pendekatan *push – pull – joint – tie* berdasarkan acuan empat komponen dalam metode *motivation mix*.

Seperti telah dijelaskan dalam *motivation mix*, bahwasanya terdapat empat komponen yang berperan aktif

dalam mekanisme motivasi kehidupan manusia. Justru karena itu, sasaran dalam memotivasi tentunya juga mengarah kepada 4 komponen tersebut.

Sekarang pertanyaannya ialah, bagaimanakah menstimulir kompone *kebutuhan – potensi subyek – tindakan – hasil?*

B. Bentuk-Bentuk Memotivasi dalam Praktik Sehari-hari

Sengaja ataupun tidak, setiap pemimpin pernah melakukan upaya memperbesar motivasi dengan berbagai cara atau bentuk, misalnya:

1. Memberikan tujuan,
2. Memberikan pengetahuan,
3. Menaikan jabatan,
4. Menambah upah/gaji,
5. Memperbaiki fasilitas kerja dan sistem kerja,
6. Memberikan kepercayaan / tanggung jawab,
7. Melibatkan subyek dalam pengambilan keputusan dan lain-lain

Bila kita amati, hal-hal yang telah dilakukan tersebut juga telah menyentuh 4 komponen dalam *motivation mix*.

Hanya saja, item-item tersebut dilakukan secara kurang proporsional. Artinya, prinsip-prinsip penerapan dari masing-masing item/bentuk tidak jelas. Misalnya, bilamanakah kita memberikan *pengarahan?* Memperbaiki sistem kerja? Memberikan bonus? mempercanggih peralatan kerja?

Alhasil, apa yang kita lakukan tersebut di atas justru menimbulkan *boomerang effect* terhadap subyek maupun motivator sendiri.

Mengingat hal itu, maka bagaimanakah seharusnya masalah tersebut kita lakukan?

C. Formulasi Penerapan *Push – Pull – Joint – Tie*

Untuk menghindari hal – hal yang tidak diinginkan akibat penerapan kebiasaan memotivasi yang kurang proporsional, maka berikut ini salah satu metode pendekatan yang disebut *Push – Pull- Joint – Tie*.

Pada prinsipnya, metode ini mengarah kepada upaya memperbesar motivasi dengan cara menstimulir 4 komponen dalam *motivation mix*, yakni:

1. Bilamanakah dan bagaimanakah menstimulir *kebutuhan*?
2. Bilamanakah dan bagaimanakah menstimulir *potensi*?
3. Bilamanakah dan bagaimanakah menstimulir *tindakan*?
4. Bilamanakah dan bagaimanakah menstimulir *hasil*?

Agar lebih jelas prinsip – prinsip penerapan P – P – J – T, marilah kita gunakan pedoman atau formula berikut ini!

D. Catatan

Berpedoman pada formulasi penerapan *push – pull – joint – tie* dapat kita petik beberapa catatan positif yang antara lain:

1. Motivator memiliki kejelasan arah mengenai faktor-faktor dalam menciptakan motivasi.
2. Motivator memiliki kriteria dalam mengidentifikasi kondisi subjek.
3. Motivator memiliki batasan yang jelas dalam melakukan *push – pull – joint – tie*, sesuai kondisi subjek.
4. Dan lain sebagainya

Dengan dipetiknyanya beberapa hal tersebut di atas, maka secara minimal akan menghasilkan dampak positif, misalnya menghindari *overlapping* ketergantungan, iri hati, dan lain sebagainya.

BAB IX

Pola Defence Mechanism

Mekanisme Psikologis dalam Kegagalan Motivasi

A. Prefasi

Suatu gerak psikologis pada seseorang dalam rangka mempertahankan atau menutup diri dari rasa frustrasi akibat kegagalan motivasi.

Sikap *defensif* (sikap menutup diri atau mempertahankan diri) sering kali merupakan faktor penghambat dinamika kehidupan kelompok kerja. Paling tidak akan menghambat kelancaran komunikasi personal dalam kelompok kerja. Di sisi lain, *keterbukaan* yang kita dambakan seringkali merupakan sikap yang *amat sulit* kita budayakan. Apalagi bila permasalahannya menyangkut sesuatu hal yang prinsipil dan atau perihal harga diri seseorang.

Walau demikian, upaya menciptakan *keterbukaan sikap* memang harus senantiasa kita perhatikan dan kita lakukan. Sebab, dengan adanya keterbukaan sikap sangat sangat membantu upaya menciptakan *motivasi*.

Dalam konsep pendekatan berikut ini, kita akan mengenali beberapa *perilaku* seseorang akibat adanya *motivasi yang gagal*, sehingga menimbulkan apa yang disebut *Pola Defence Mechanism* (PDM).

Namun sebelumnya, ada baiknya kita meninjau terlebih dahulu sesuatu yang melatarbelakangi timbulnya perilaku-perilaku tersebut di atas.

B. Latar Belakang Pola Defence Mechanism

Adanya suatu kebutuhan yang kuat, akan mendorong seseorang untuk berusaha dengan sekuat tenaga dan pikirannya guna mencapai kebutuhan tersebut. Tetapi betapapun ringannya

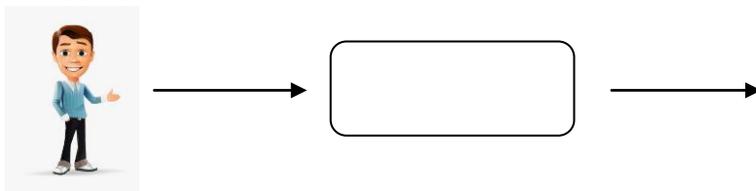
tujuan untuk dicapai, apalagi resiko atau hambatan secara relatif tetap ada.

Dari adanya hambatan tersebut, maka seseorang akan berupaya mengatasi hambatan yang dihadapi, demi tercapainya tujuan.

Bila kita amati, sesungguhnya terdapat beberapa tindakan seseorang dalam menghadapi hambatan, yakni:

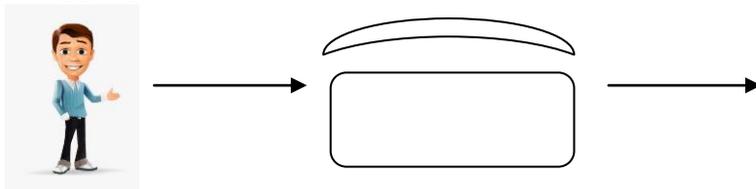
1. Fighting

Yakni secara langsung menghilangkan hambatan dengan cara menggerpur secara frontal.



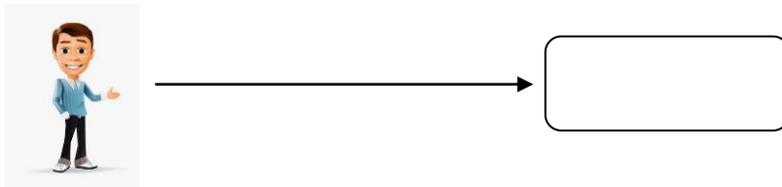
2. Flyng

Yakni menghindari dari adanya hambatan, atau dengan kata lain mencari jalan keluar dengan tidak harus secara langsung menggempur hambatan tersebut.



3. Freezing

Yakni membiarkan diri pada situasi status quo, dengan harapan hambatan tersebut akan cair dengan sendirinya (menunggu).



Namun apabila hambatan yang dihadapi sedemikian sulitnya untuk diatasi, baik secara *fighting – flying – freezing*, maka akan boleh jadi menimbulkan *frustasi* pada diri *subjek*.

Apabila frustasi ini sedemikian besarnya, seseorang akan cenderung mencari-cari cara tertentu sekedar *pemuasan* dirinya. Atau dengan kata lain, orang tersebut akan mencari cari *kepuasan semu* guna mempertahankan diri dari kefrustasian.

Cara-cara itulah yang lazim disebut *Pola Defense Mechanism* (PDM) atau *cara mempertahankan diri dari frustasi*. Berikut ini adalah beberapa macam bentuk PDM dan contoh ilustratif.

C. Berbagai Macam Bentuk PDM

Sebagaimana tersebut sebelumnya, bahwa PDM merupakan perwujudan dari perilaku seseorang dalam rangka ia mempertahankan diri dari rasa keputusaaannya. Jadi hal ini, PDM adalah dipandai sebagai *result* bukan *causal* yang muncul ke permukaan, kemudian kita tangkap melalui indikator.

Oleh karena terdapat banyak macam *causal* yang melatarbelakangi munculnya PDM, maka wajar apabila kemudian muncul bebrbagai macam bentuk PDM sebagai *result*. Berbagai macam bentuk PDM yang lazim ialah:

1. *Displacement*
2. *Projection*
3. *Rationalization*
4. *Repression*
5. *Reaction Formation*
6. *Syblimation & Compensation*

Seringkali terasa sulit bagi kita untuk memahami masing-masing bentuk PDM tersebut, sebab merupakan gejala

psikologis abstrak. Justru karena itu perlu adanya contoh-contoh ilustratif, agar tampak kongkrit sebagaimana peragaan berikut.



Gambar 7. Displacement

(salah menempatkan, bukan pada tempatnya)

Cara pemuasan diri ini terjadi, bila objek dari suatu motivasi yang gagal kemudian diganti dengan objek lain sebagaimana cara pemuasan atau pelampiasan.



Gambar 8. Projection

Suatu motivasi yang dirasa kurang wajar (menimbulkan kesan negatif) bila dinyatakan atau dikenakan untuk dirinya, maka orang sengaja *merefresh* dan kemudian motivasi tersebut diprojectir pada orang lain sebagai pengganti subjek.



Gambar 9. Rationalization

Bila alasan sebenarnya dari suatu perbuatan dirasa akan menimbulkan akibat kurang enak, maka seseorang akan mencari-cari alasan lain yang lebih masuk akal (lebih bisa diterima).



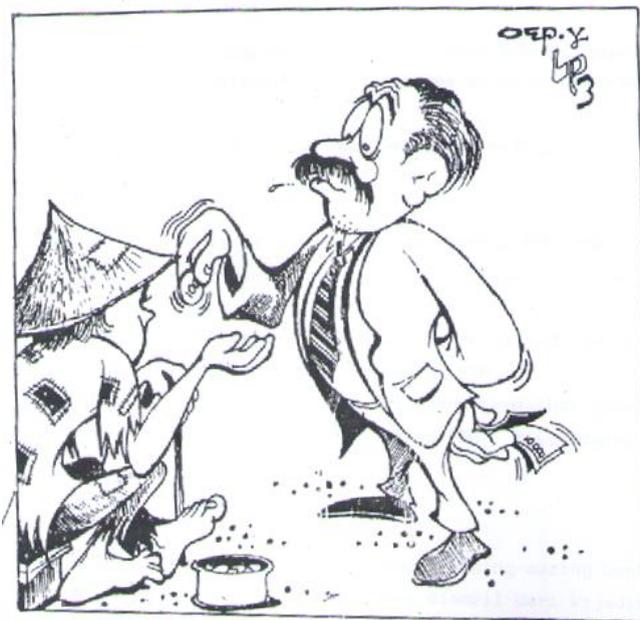
Gambar 10. *Repression*

Suatu cara pemuasan diri dengan jalan melupakan atau menekan sedalam–dalamnya suatu pengalaman yang tidak menyenangkan seakan–akan tidak terjadi sesuatu. Namun suatu saat akan tercetus juga tanpa sadar, karena adanya gejolak emosional.



Gambar 11. *Reaction Formation*

Bila perasaan orang terasa kurang pantas (menyinggung) dikemukakan secara formal, maka perasaan tersebut akan direpres secara total, dan kemudian secara spontan menampilkan reaksi yang sama sekali berlawanan (kebalikan) dengan perasaan yang sebenarnya, sekedar ungkapan basa basi.



Gambar 12. *Sublimation & Compensasion*

Orang melakukan suatu perbuatan tertentu sebagai substitusi suatu motivasi yang gagal. Biasanya dipilih perbuatan substitusi yang nampak terpuji dari pandangan oran lain (masyarakat) dan menutupi perbuatan buruk / kekurangannya.

**Tabel 11. Cronology & Terminology of Managerial Potentiality (CTMP)
(Kronologi & Terminologi Potentialitas Manajerial)**

Managerial Potential <i>Managerial Dimensions</i>	CTMP I	CTMP II	CTMP III	CTMP IV	CTMP V
<i>Decisions Making</i>	<i>wait & see</i>	<i>friendship</i>	<i>compromie</i>	<i>pregmatim</i>	<i>systematie</i>
<i>Consistency</i>	<i>imitative</i>	<i>photoype</i>	<i>modificave</i>	<i>creative</i>	<i>innovative</i>
<i>Achievement</i>	<i>trial & error</i>	<i>safety oriented</i>	<i>benefit oriented</i>	<i>problematic oriented</i>	<i>challenge oriented</i>
<i>Facing Conflict</i>	<i>surrender</i>	<i>hide</i>	<i>hit & run</i>	<i>defence</i>	<i>fight</i>
<i>Stability of Concentration</i>	<i>linearity</i>	<i>rhythmic</i>	<i>continuity</i>	<i>variety</i>	<i>intensity</i>
<i>Managerial Crisis</i>	<i>Lost of existance</i>	<i>Lost of confidence</i>	<i>Lost of independence</i>	<i>Lost of chance</i>	<i>Lost of achievement</i>

D. Perbedaan Indikator Bentuk PDM

Walau masing-masing bentuk PDM telah dijelaskan bahkan dipergakan secara nyata, namun seringkali masih terasa sulit membedakan secara tegas. Sebab, secara sekilas, satu sama lain memiliki kemiripan.

Untuk membantu mempertegas masing-masing asas bentuk PDM, maka berikut ini dikemukakan indikator dan letak indikator tersebut bagi masing-masing bentuk PDM.

Hal itu dimaksudkan untuk menghindari kemungkinan terjadinya kekeliruan dalam mengidentifikasi masing-masing bentuk PDM. Sebab, kekliruan dalam mengidentifikasi, akan berakibat kekeliruan penggunaan metode pendekatan dalam menyingkap PDM (*Disclosing Technique*)

Setelah Anda merasa memahami betul perbedaan masing-masing bentuk PDM seyogiannya mencoba mengemukakan contoh yang diambil dari kejadian-kejadian senyatanya, yang mencerminkan masing-masing bentuk PDM.

Hal ini dimaksudkan sebagai latihan kepekaan Anda dalam mengenali apa yang disebut *Pola Defence Mechanism*.

Tabel 12. Indikator Pola *Defence Mechanism*

<i>Defence Mechanism</i>	<i>Subject</i>	<i>Motivation</i>	<i>Object</i>
<i>Displacement</i>	-	-	Memindahkan objek penderita
<i>Projection</i>	Mengganti subjek	-	-
<i>Rationalization</i>	-	Mengubah motivasi yang dirasa lebih bisa diterima	-
<i>Repression</i>	-	Memendam motivasi seakan tak ada suatu apa	-
<i>Reaction Formation</i>	-	Memutar balikan motivasi agar sesuai sikon	-
<i>Compensation & Sublimation</i>	-	Menciptakan motivasi baru untuk menciptakan kesan positif	-

E. Teknik Menyingkap PDM

Dengan memahami aspek-aspek dalam konsep ini, sekurang-kurangnya seseorang akan lebih *bersikap terbuka* tanpa memiliki kecenderungan untuk mencari-cari *kepuasan semu* sebagai jalan untuk mengatasi rasa keputusasaannya (frustasi)

Sebab, dengan membiarkan *sikap defensif* ini tumbuh subur dalam suatu kelompok/organisasi, maka akan berakibat fatal bagi komunikasi maupun kerjasama, dan pada gilirannya akan menurunkan motivasi kerja.

Namun yang menjadi pertanyaan ialah, sungguhkah subjek tersebut melakukan PDM?

Ataukah sesuatu yang ia perbuat memang sesuai dengan kasus senyatanya. Jadi dalam hal ini, sesuatu yang ia lakukan bukan manifestasi dari adanya PDM!.

Guna menjawab pertanyaan tersebut di atas, maka kita perlu memiliki suatu metode pendekatan untuk mendeteksi kemungkinan Subyek tersebut melakukan PDM, atau tidak. Untuk itu marilah kita ikuti *disclosing technique* berikut ini.

Namun perlu dingat dahulu bahwa metode pendekatan (*approach method*) berikut ini merupakan kombinasi antara *art & science*. Oleh karena itu, efektivitas penggunaan sangat tergantung pada *the man behind the gun*.

Tabel 13. *Disclosing Technique Defence Mechanism*

<i>Disclosing Tehnique</i>	<i>Defence Mechanism</i>	<i>Attention Focus</i>
<p><i>Boomerang Effect:</i> Objek penderita memberikan efek balik berupa perasaan yang diderita atau dialami akibat dari <i>boomerang</i> yang dilontarkan oleh subjek.</p>	<p><i>Displacement</i></p>	<p><i>Consiusness:</i> Suatu pertanda yang harus diperhatikan ialah <i>kesadaran</i> subjek setelah terkena efek balik dari objek pengganti</p>
<p><i>Confrontation:</i> Kita menggali informasi dari subyek dan menggali informasi dari obyek penderita kemudian kedua informasi atau personil itu diversuskan</p>	<p><i>Projection</i></p>	<p><i>Consistency:</i> Suatu pertanda yang harus diperhatikan ialah <i>keteguhan/ketaatasan</i> subyek maupun objek penderita dalam mempertahankan kebenaran informasinya</p>
<p><i>Impactive Smash:</i> Kita memberikan suatu <i>pukulan</i> kepada subyek, baik secara fisik – adminitratif – psikologis, untuk memberikan pengaruh kepada subjek.</p>	<p><i>Rationalization</i></p>	<p><i>Expression:</i> Suatu pertanda yang harus diperhatikan ialah ekspresi akibat pengaruh dari <i>pukulan</i> misalnya espresi yang mencerminkan keterusterangan karena rasa takut untuk berbohong.</p>

BAB X

In Out Information

(Penyerapan dan Penerapan Informasi)

A. Pendahuluan

Sebagaimana diketahui, bahwa kehidupan organisasi tak akan pernah lepas dari lalu lintas informasi, baik berasal dari intern ke intern, intern ke ekstern, maupun *ekstern* ke *intern*.

Dalam sebuah perjalanan informasi, misalnya dari A sampai Z, maka tidak mustahil terjadi, bahwasanya informasi yang bermula dari A berwarna putih, ternyata setelah sampai Z berubah menjadi hitam.

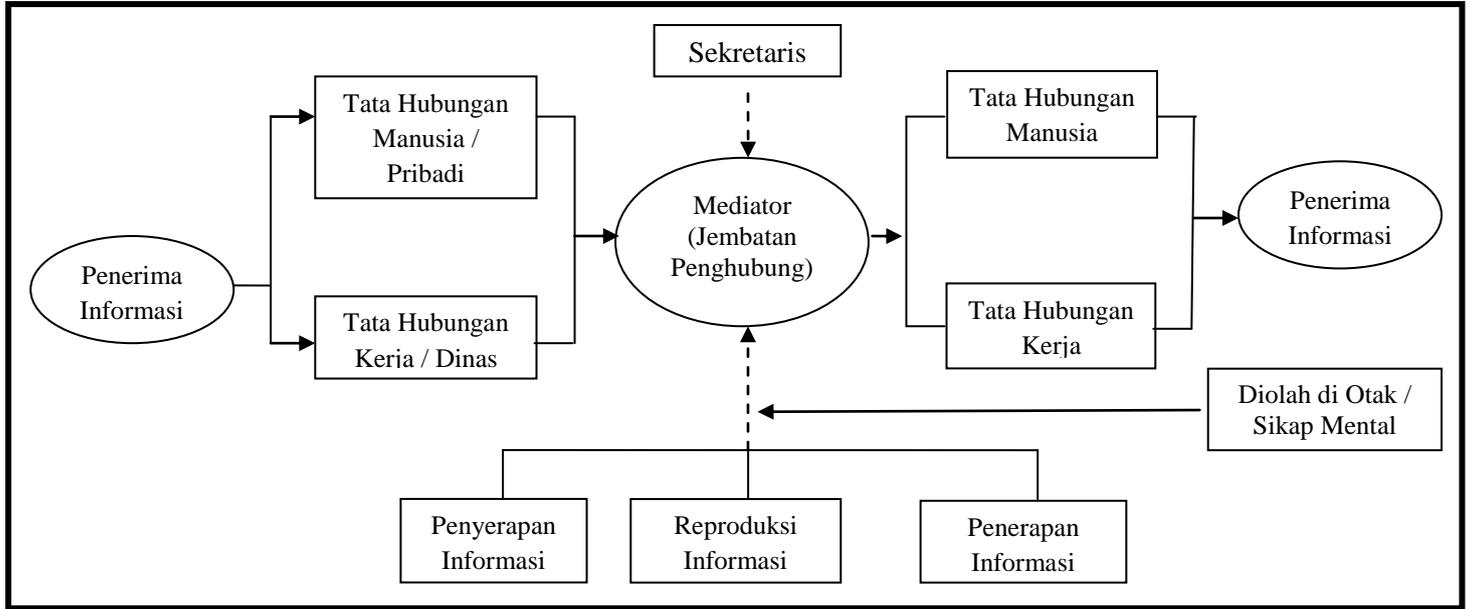
Salah satu penyebab terjadinya perubahan warna informasi tersebut ialah *saluran* yang dilewati oleh informasi. Apabila saluran informasi tersebut adalah *manusia* maka masalahnya bukan *teknologi* melainkan masalah *sikap mental*.

Sikap mental dalam penyerapan dan penerapan informasi (*in – out information*) inilah syarat pertama bagi fungsionaris organisasi dalam perannya sebagai *mediator*.

Sebab, sikap mental mediator sewaktu *menyerap informasi* akan sangat mempengaruhi warna dalam *penerapan informasi*.

Tentu saja, bertambah dan atau *berkurang informasi atau perubahan warna informasi*, akibat ulah mediator, dapat sangat merugikan dan juga sangat menguntungkan baik terhadap sumber informasi maupun bagi penerima informasi. Dan dapat pula merugikan mediator itu sendiri.

Terlepas dari adanya akibat menguntungkan ataupun merugikan, seyogianya setiap fungsionaris memiliki sikap yang jelas dalam menghadapi permasalahan lalu lintas informasi tersebut.



Gambar 13. Bagan Fungsi Pengurus sebagai Mediator

B. Beberapa Macam Sikap Mental Mediator

Sebagaimana tersebut sebelumnya, bahwa penyerapan dan penerapan informasi merupakan masalah yang *sangat riskan* untuk dikesampingkan bagi setiap *fungsiaris organisasi*.

Sebab, dalam kehidupan organisasi tak akan pernah lepas dari *lalu lintas informasi*. Dan telah disadari bahwa kesemrawutan sikap mental dalam penyerapan dan penerapan informasi sangat merugikan berbagai pihak yang terlibat dalam organisasi tersebut.

Guna memahami secara lebih lanjut tentang permasalahan tersebut di atas, maka berikut ini dikemukakan adanya berbagai sikap mental seseorang dalam fungsinya sebagai *mediator*. Setiap macam sikap mental, memiliki karakteristik yang berbeda satu sama lain. Justru karena itu berbeda pula mekanisme tata laksananya.

Bagi setiap fungsiaris organisasi, terutama para mediator mutlak perlu *memahami karakteristik* dan mekanisme masing-masing bentuk sikap *mental mediator*, agar ia dapat mengambil sikap secara benar dalam setiap melakukan penyerapan dan penerapan informasi *selaras* dengan *permasalahan yang dihadapi dan sasaran yang ingin dicapai*.

Sikap secara benar tersebut sangat besar manfaatnya bagi kehidupan organisasi, karena dapat meredam keresahan dalam rangka mencapai tujuan tanpa harus menimbulkan konflik. Misalnya, timbul ketersinggungan perasaan, terjadinya konflik antar berbagai pihak, kesalahpahaman, kecurigaan negatif, dan lain-lain.

Menyadari akan hal itu, maka sebaiknya, sikap mental yang bgaimanakah yang seharusnya dilakukan dan dibudayakan dalam kehidupan suatu organisasi ?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut di atas, tentu saja terdapat banyak alternatif jawaban. Namun apapun jawabannya,

memang harus senantiasa diselaraskan dengan permasalahan dan dengan sasaran yang hendak dicapai (*case by case*)

Namun sebagai pedoman dan perbandingan, berikut ini terdapat beberapa macam sikap mental mediator dalam kaitannya dengan *proses penyerapan dan penerapan informasi (In – Out Information)*



Gambar 14. Destruktif

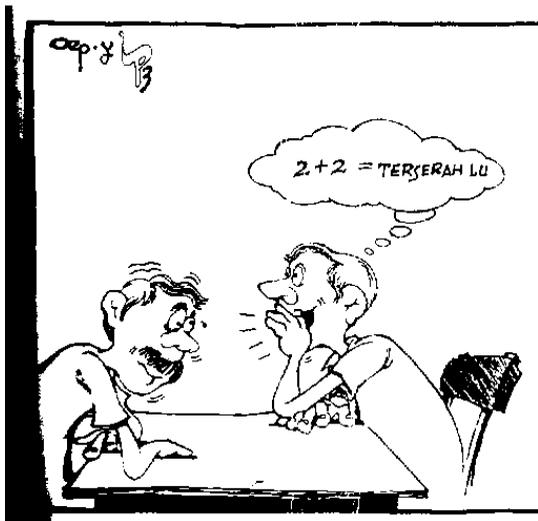
Dalam mekanisme pertama, yang mana subyek bersikap *destruktif* (cenderung merusak), maka dalam proses penyerapan atau reproduksi, subjek cenderung *menambah* dan atau *mengurangi* informasi yang asli.

Sikap tersebut bertujuan untuk menyelamatkan diri atau mengambil keuntungan pribadi, tanpa memperdulikan efek negatif yang akan diderita pihak pengirim dan penerima informasi.

Dengan demikian informasi yang ia terapkan atau salurkan lazim disebut *imitati information*.

Yang terjadi: *destorsi* negatif, hubungan pribadi jadi berantakan, masalah utama tidak selesai, tambah masalah lain.

Hasilnya: *informasi imitasi*



Gambar 15. Phototip

Dalam mekanisme kedua, yang mana subyek bersikap *phototip* (cenderung sama), maka dalam proses penyerapan atau reproduksi, subyek mengungkapkan atau menyalurkan informasi *persis sama* dengan aslinya.

Tanpa memiliki tujuan langsung untuk menyelamatkan diri atau mengambil keuntungan pribadi, akan tetapi juga tidak memperhitungkan atau mempertimbangkan kemungkinan terjadinya efek negatif bagi pihak penerima informasi.

Justru karena ini lazim disebut *transplatati information* (dipindah begitu saja, berharap sama dengan aslinya).

Yang terjadi: *sama dengan aslinya*



Gambar 16. Protektif

Dalam mekanisme ketiga, yang mana subyek bersikap protektif (cenderung melindungi), maka dalam prose penyerapan atau reproduksi, subyek cenderung menambah dan atau *mengurangi*, namun tidak semata-mata karena ingin menyelamatkan diri atau mengambil keuntungan pribadi, melainkan lebih diarahkan untuk memproteksi kemungkinan terjadinya efek negatif justru akibat informasi asli.

Oleh karena, informasi terapanya lazim disebut *modificati information*.

Yang terjadi: dicari keseimbangannya, agar seimbang rasio yang mungkin terjadi.

Hasilnya: *informasi modifikasi*.



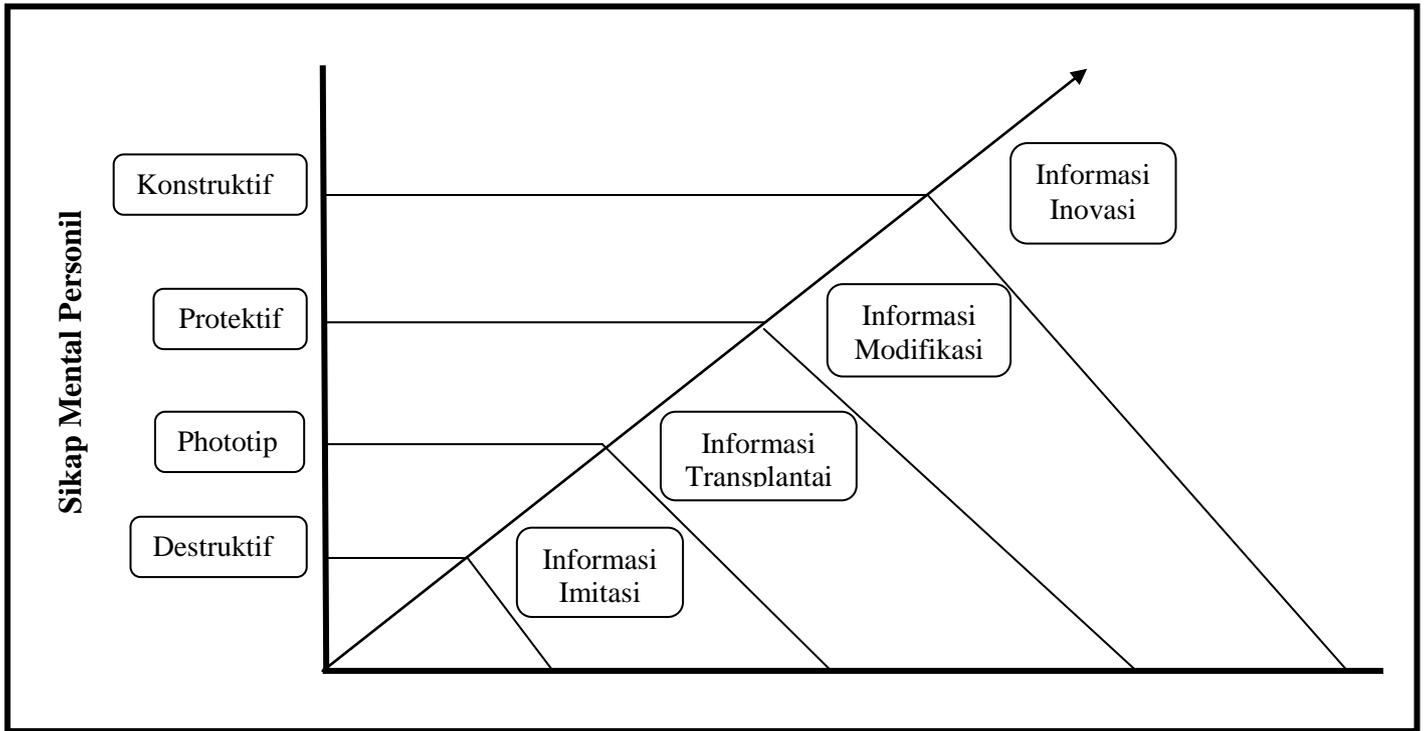
Gambar 17. Konstruktif

Dalam mekanisme keempat, yang mana subjek bersikap *konstruktif* (cenderung membangun), maka dalam proses penyerapan atau reproduksi, Subyek cenderung *merombak total* redaksional informasi asli, dengan tidak memanipulasi informasi asli yang berakibat menimbulkan efek negatif bagi pihak-pihak yang bersangkutan.

Bahkan dipandang perlu memberikan *informasi tambahan* yang bersifat saran sebagai jalan keluar dari suatu persoalan. Sehingga informasi terapananya lazim disebut *inovati information*.

Yang terjadi: dicari jalan keluarnya, memberi saran pemecahan masalah.

Hasilnya: *informasi inovasi*



Gambar 18. Bagan Penyerapan dan Penerapan Informasi

Tabel 14. Latihan Kasus Penyerapan & Penerapan Informasi

Informasi Yang Dihadapi (Penyerapan Informasi)		Sikap Mediator	Tindakan yang Dilakukan (Penerapan Informasi)	

Tabel 15. Latihan Kasus Penyerapan & Penerapan Informasi

Informasi Yang Dihadapi (Penyerapan Informasi)		Sikap Mediator	Tindakan yang Dilakukan (Penerapan Informasi)	
1	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila terdapat pengurus organisasi yang secara emosional mendiskreditkan nama baik Anda.			
2	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila terdapat pengurus organisasi yang memberikan keluhan atas adanya pengurus lain yang tidak sopan.			
3	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila terdapat pengurus organisasi menyampaikan keluhan bahwasanya terdapat kesalahan administratif pihak bidang Anda.			
4	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila terdapat pengurus organisasi menanyakan prosedur / tata cara permohonan / pembuatan proposal kegiatan			
5	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila terdapat anggota menyampaikan keberatan atas kebijakan / keputusan pengurus organisasi.			
6	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila terdapat pengurus organisasi menyampaikan			

	permintaan agar diberikan kebijakan ekstra, dan atas kebijakan tersebut ia akan memberikan imbalan kepada Anda.			
7	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila terdapat pengurus organisasi yang menyampaikan kritik bahwa kebijakan Anda kurang kompetitif dibandingkan kebijakan lain.			
8	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila pimpinan memerintahkan Anda untuk mengambil tindakan tegas terhadap pengurus/anggota organisasi.			
9	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila pimpinan memerintahkan Anda agar memberitahukan kepada pengurus organisasi bahwa terjadi perubahan waktu kegiatan.			
10	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila pimpinan memerintahkan Anda menerapkan peraturan yang cukup memberatkan anggota atau pengurus organisasi.			
11	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila Pimpinan memerintahkan Anda untuk menyampaikan pemberitahuan bahwa permohonan			

	pengurus atau anggota organisasi ditolak karena permohonan tersebut dinilai tidak <i>feasible</i> .			
12	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila pimpinan memerintahkan Anda untuk memberitahukan bahwa berkas proposal permohonan tidak lengkap dan terdapat kesalahan dalam pengisian formulir permohonan.			
13	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila rekan sekerja meminta Anda untuk menyampaikan kepada pimpinan bahwa ia benar-benar tidak korupsi.			
14	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila rekan sekerja (A) meminta Anda untuk menyampaikan kepada (B) bahwa ia (A) tersinggung dengan ucapan (B)			
15	Informasi apa yang akan Anda terapkan apabila rekan sekerja Anda A (pria) meminta Anda menyampaikan kepada B (wanita) bahwa A jatuh hati kepadanya, padahal Anda sendiri menaruh hati kepada A.			

BAB XI

Idea Counter Treatment

(Tata Cara dalam Menanggapi Ide)

A. Pendahuluan

Semua orang tahu bahwa, tidak tersalurnya ide akan *menyumbat kreativitas*, mematikan eksistensi diri, robotisasi, budaya bebek, ABS, akhirnya *stateless!*

Kemudian terjadilah eksodus ke institusi lain. Pindah kerja untuk mendapatkan media yang lebih bisa diharapkan sebagai lahan pengembangan karier.

Betapapun melekatnya kesadaran kita mengenai permasalahan klise tersebut di atas, namun bukan berarti tidak terjadi ironika pada diri kita.

Sebab, terbukti banyak pimpinan alergi ide bawahan. Dan banyak bawahan digaji hanya untuk memberikan konfirmasi dan legimitasi ide atasan.

Bila hal itu berkepanjangan, kapan bawahan terbentuk jiwa kepemimpinannya. Dan kapan pula pimpinan mendapatkan kader pengambil keputusan? Maka, bila hal semacam itu benar-benar disadari, seyogianya mekanisme penyaluran ide Atasan terhadap bawahan dan bahkan sebaliknya, *mutlak perlu diperhatikan*.

Masalahnya ialah bagaimanakah memformulasikan tata cara dalam setiap menanggapi ide pihak lain, misalnya bawahan.

B. Kecendrungan Sikap

Dalam hal seseorang dihadapkan pada ide yang diberikan oleh pihak lain, maka orang tersebut secara sadar ataupun tidak mengambil sikap subjektif.

Sudah barang tentu, sikap yang timbul sangat dipengaruhi oleh kecenderungan karakteristik orang tersebut. Dengan demikian buka didasarkan pada objektivitas, namun lebih banyak pada subyektivitas.

Secara umum, lazim terdapat empat macam kecenderungan sikap subjektif seseorang, sewaktu ia dihadapkan pada ide yang dikemukakan oleh pihak lain yakni:

1. Mengakui, dan Menggunakan

Ia cenderung mengakui eksistensi sumber ide, dan mengakui bahwa ide tersebut baik. Justru karena itu ia bersedia menggunakan ide tersebut.

2. Mengakui, tetapi Tidak Menggunakan

Ia cenderung mengakui eksistensi sumber ide, dan mengakui bahwa ide tersebut memang baik. Akan tetapi, eksistensi dirinya tidak bersedia menggunakan ide tersebut.

3. Tidak Mengakui, tetapi Menggunakan

Eksistensi dirinya cenderung tidak mau mengakui eksistensi sumber ide, namun sebenarnya ia merasa mengakui bobot ide tersebut dan kemudian menggunakannya.

4. Tidak Mengakui, dan Tidak Menggunakan

Ia cenderung tidak mengakui eksistensi sumber ide, dan meragukan bobot ide tersebut. Justru karena itu ia tidak memandang perlu menggunakannya.

Menyadari adanya kecenderungan sikap subyektif tersebut di atas, maka seyogianya seseorang (terutama alasan) mau dan mampu mengubah sikap ke arah pemikiran secara *lebih objektif* dalam menanggapi ide dari pihak lain.

Sebab sudah semestinya, bobot suatu ide hendaknya didasarkan pada kapasitas ide (walau memang terdapat korelasi antara kapasitas subjek dengan kapasitas ide).

C. Kapasitas Ide

Seringkali, seorang atasan dihadapkan pada keputusan dilematis setiap kali menanggapi ide bawahan. menolak, menerima, mengabaikan, memetieskan, atau apa lagi?

Dilema tersebut akan tetap sebagai dilema. Dan bahkan berubah menjadi api dalam sekam, apabila tidak diupayakan formulasi tata cara dalam menanggapi ide bawahan.

Untuk membantu memberikan pedoman dasar tentang permasalahan tersebut diatas, berikut ini salah satu alternatif sistem berdasarkan pendekatan: *idea counter treatment*.

Sistem tersebut didasarkan pada asumsi bahwa ide adalah perwujudan awal adanya inisiatif. Sedangkan inisiatif merupakan awal adanya perbuatan / tindakan. Selanjutnya, adanya perbuatan, merupakan perwujudan adanya kehidupan sumber daya manusia di dalam organisasi. Tanpa sumber daya manusia yang mampu berbuat sesuatu, organisasi kita tak akan hidup. Berarti logikannya, untuk menghidupkan organisasi, mutlak perlu menghidupkan ide.

Asumsi kedua ialah bahwa menanggapi dan mengembangkan suatu ide, didasarkan pada kapasitas subyek dalam menelorkan ide, yakni: sejauhmana ide tersebut memiliki kadar *fisibilitas*.

Sebagaimana diketahui bahwa kadar fisibilitas terletak pada dua aspek utama, yakni :

1. Kadar manfaat yang bisa diperoleh.
2. Kadar realitas untuk bisa dilaksanakan.

Berangkat dari kedua variabel tersebut, dapat dihasilkan empat variasi kategori kapasitas ide, yakni:

1. Cukup bermanfaat, dan cukup realistis untuk dilaksanakan.
2. Kurang bermanfaat, namun cukup realistis untuk dilaksanakan.
3. Cukup bermanfaat, namun kurang realistis untuk dilaksanakan.
4. Kurang bermanfaat, dan kurang realistis untuk dilaksanakan.

Keempat kategori kapasitas ide tersebut memiliki gradasi bobot yang berbeda, maka hendaknya, alternatif tanggapan yang kita berikan (*counter treatment*) juga berbeda.

D. Formulasi Tanggapan

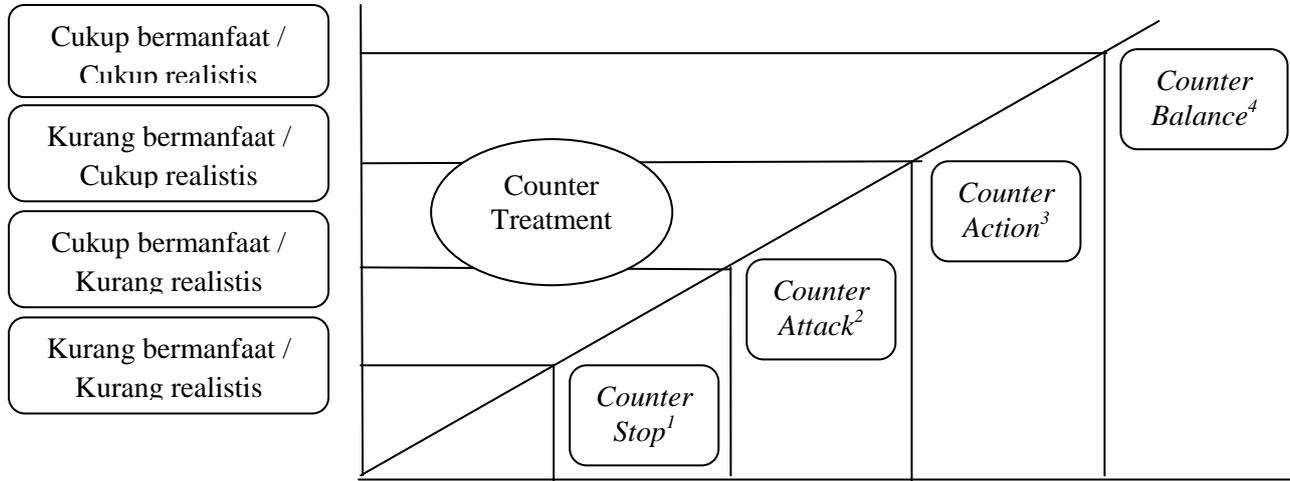
Berdasarkan empat alternatif gradasi kapasitas ide, maka dapat dirumuskan sistem sebagai pedoman dalam memberikan tanggapan secara lebih aspratif terhadap setiap ide yang dikembangkan oleh pihak lain, misalnya bawahan.

Sistem tersebut mengacu pada prinsip bahwa kapasitas ide yang memiliki gradasi fisibilitas tinggi akan diberikan tanggapan berbeda dengan kapasitas ide yang memiliki gradasi fisibilitas rendah.

Terdapat empat tanggapan (*counter treatment*) terhadap masing-masing gradasi kapasitas ide, yakni :

1. **Counter Stop**, untuk kapasitas ide : kurang bermanfaat dan kurang realistis.
2. **Counter Attack**, untuk kapasitas ide : cukup bermanfaat tetapi kurang realistis
3. **Counter Action**, untuk kapasitas ide : kurang bermanfaat tetapi cukup realistis
4. **Counter Ballance**, untuk kapasitas ide : cukup bermanfaat dan cukup realistis

Kemudian untuk mendapatkan gambaran secara lebih terarah, lihat bagan berikut.



1. Memblock out ide dengan *truff card*. Kemudian meredam kemungkinan munculnya ekkses negatif. Selanjutnya mencoba untuk mencari ide baru.
2. Mengintrodusir kemungkinan bahaya yang ditimbulkan, sebagai koreksi. Kemudian mengembalikan pada ide dasar
3. Mengintrodusir kemungkinan adanya kemubaziran, kemudian memperbandingkan dengan alternatif lain / mengembangkan alternatif strategi
4. Menyempurnakan, melengkapi ide tersebut dari pihak terkait. Agar ide tersebut dapat dilaksanakan secara konsisten.

Gambar 19. Formulasi *Idea Counter Treatmen System*

E. Penutup

Mengacu pada prinsip-prinsip dalam *idea counter treatment* ini, dapat disimpulkan adanya manfaat, yakni antara lain:

1. Adanya pedoman dalam mengklasifikasikan bobot dari suatu ide.
2. Memiliki arah secara lebih sistematis dalam mengembangkan ide.
3. Memberikan tanggapan secara lebih proporsional.
4. Pencetus ide akan lebih tahu diri tentang bobot idenya bahkan dapat langsung melakukan koreksi diri.
5. Dan lain sebagainya.

Dari adanya bebrapa manfaat tersebut paling tidak akan menumbuhkan keterbukaaan dalam menyumbangkan ide, sehingga tercipta situasi yang aspiratif dalam hubungan antara atasan dan bawahan.

BAB XII

Constructive Evaluation

(Dasar Etika Evaluasi Kerja Konstruktif)

A. Pendahuluan

Betapapun baiknya persiapan dan penataan pekerjaan maupun tingginya kemampuan Subyek dalam melaksanakan pekerjaan tidak mustahil terjadi *kesalahan* dan *kegagalan*. Berarti, kesalahan maupun kegagalan adalah *manusiawi*.

Namun demikian bukan berarti diabaikan, melainkan memang harus mendapatkan *perhatian* untuk dikaji.

Salah satu bentuk perhatian kita sebagai pemimpin unit kerja atau kepala bidang, ialah dengan melakukan evaluasi pelaksanaan pekerjaan terhadap anggota atau bawahan. Suatu proses dan hasil evaluasi sebagai bentuk pengendalian, memang selalu bertujuan positif. Namun dalam banayak kenyataan, seringkali justru menimbulkan kemerosotan motivasi kerja subjek.

Salah satu penyebabnya ialah pada cara pendekatan psikologis pada saat melakukan *proses evaluasi*. Hal itu disebabkan adanya ketidakselarasan pendekatan psikologis tersebut seringkali menimbulkan dampak negatif pada diri subyek, misalnya:

1. Emosional karena tersinggung,
2. Patah semangat karena kehilangan kepercayaan diri,
3. Merasa dicari-cari kesalahannya, dan dipojokan,
4. Masa bodoh pada pelaksanaan pekerjaan berikutnya,
5. Merasa diadu domba dengan subyek lain,
6. Merasa dianggap tidak becus kerja, dan tidak diberi kesempatan membela dan memperbaiki diri,
7. Dan lain sebagainya.

B. Asesmen Respon Subjek

Untuk sekedar membuktikan tentang sejauhmana proses evaluasi akan mempengaruhi motivasi kerja subyek, maka berikut ini terdapat asesmen berdasarkan pertanyaan-pertanyaan.

Pertanyaan-pertanyaan berikut ini dibedakan menjadi dua, yakni pertanyaan alternatif A dan B. Anda diminta *memahami* – *menghayati* – dan *mengemukakan* pernyataan tersebut berdasarkan sentuhan psikologis. Kemudian menurut Anda pernyataan alternatif mana (A ata B) yang lebih bersifat *konstruktif*, sehingga menumbuhkan motivasi subjek

Fokuskan pemahaman – penghayatan – ungkapan Anda pada kata – kata yang dicetak besar. Berikanlah respon dengan memberikan tanda \surd pada kolom A atau B. Respon yang Anda berikan seyogianya dilandasai kejujuran, shingga hasilnya nanti setelah dikompilasikan dapat kita pergunakan sebagai dasar penerapan dalam melakukan evaluasi secara konstruktif, dalam rangka menumbuhkan motivasi kerja subjek. Renungkan ... hayati ... baru ungkapan pertanyaan-pertanyaan berikut ini.

Ingat bahwa fokus renungan Anda bukan pada gaya bahasanya, melainkan pada sentuhan psikologinya!

**Tabel 16. Berdasarkan Pemahaman – Penghayatan – Pengalaman Anda,
Pernyataan Mana Yang Lebih Konstruktif / Motivatif**

Pernyataan Alternatif A		Pernyataan Alternatif B		A	B
1	<i>Anda melakukan kesalahan dalam pekerjaan Anda.</i>	1	<i>Dalam pekerjaan Anda, ternyata terdapat kesalahan.</i>		
2	<i>Saya minta pendapat Anda, sesungguhnya siapa yang salah dalam pelaksanaan pekerjaan itu.</i>	2	<i>Saya minta pendapat Anda, sesungguhnya terjadi kesalahan apa dalam pelaksanaan pekerjaan itu.</i>		
3	<i>Menurut kesimpulan saya, Anda tidak mampu menjadi pemimpin.</i>	3	<i>Menurut kesimpulan saya terdapat beberapa hal yang tidak benar dalam hal memimpin.</i>		
4	<i>Berdasarkan pengamatan saya, Anda melakukan penyimpangan dalam pekerjaan</i>	4	<i>Berdasarkan data dan fakta yang ada, terdapat penyimpangan dalam pekerjaan Anda.</i>		
5	<i>Saya menunjukkan kesalahan Anda, agar anda tahu bahwa Anda salah dalam pekerjaan yang telah anda lakukan.</i>	5	<i>Saya menunjukkan kesalahan Anda, agar tidak terjadi lagi kesalahan dalam pekerjaan Anda berikutnya.</i>		
6	<i>Orang lain mampu melakukan pekerjaan ini dengan baik, Anda harus mampu melakukannya, minimal sama dengan mereka.</i>	6	<i>Saya yakin Anda mampu melakukan pekerjaan ini dengan baik, minimal sama seperti orang lain pernah melakukannya.</i>		
7	<i>Karena terjadi kerugian tidak sedikit,</i>	7	<i>Agar tidak terjadi kerugian, apa yang seharusnya akan Anda lakukan.</i>		

	<i>maka jangan anda lakukan seperti itu lagi.</i>	8	Dengan meneliti perhitungan ini. <i>Apakah Anda dapat menunjukkan kesalahannya?</i>		
8	Dengan meneliti perhitungan ini, <i>saya dapat menunjukkan kesalahan Anda.</i>	9	Karena sering terjadinya kesalahan, maka mulai besok Anda perlu mempertimbangkan cara tersebut. <i>Bagaimana menurut pendapat Anda?</i>		
9	Karena sering terjadinya kesalahan, maka mulai besok jangan mempergunakan cara itu lagi. <i>Ini instruksi dari saya.</i>	10	Dengan diketemukannya kesalahan-kesalahan tersebut, <i>apakah Anda sekarang tahu kekurangan/mampuan/kelebihan Anda.</i> Dan lain sebagainya.		
10	Dengan diketemukannya kesalahan – kesalahan tersebut. <i>Saya sekarang mengetahui batas–batas kemampuan saya.</i> Dan lain sebagainya				

C. Terminologi & Kronologi Evaluasi Pekerjaan Bawahan

Apabila kita amati seluruh rangkaian proses evaluasi terhadap realisasi pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh Bawahan, dapat disimpulkan bahwa sesungguhnya terdiri dari beberapa tahapan (terminologi). Dan setiap tahap terdiri dari beberapa tindakan yang tersusun secara berurutan (kronologi).

Masing-masing tahap memiliki arah yang berbeda, demikian pula tindakan dalam setiap tahap. Kemudian apabila seluruh rangkaian tahapan dan urutan tersebut kita simpulkan, paling tidak mencakup :

Tabel 17. Terminologi Evaluasi Pekerjaan Bawahan

Sasaran Evaluasi	Sasaran evaluasi bukan mengarah pada subjek pelaksana pekerjaan, melainkan <i>objek pekerjaan</i> .
	Sasaran evaluasi bukan mencari siapa yang salah, melainkan <i>bentuk kesalahan</i> .
Bentuk Kesalahan	Bentuk kesalahan suatu realisasi pekerjaan tidak mungkin total, melainkan <i>partial</i> .
	Bentuk kesalahan tidak bersifat implisit/opini melainkan <i>esplisit/faktuil</i> .
Penyebab Kesalahan	Mencari penyebab kesalahan bukan bertujuan untuk menghukum subjek, melainkan sebagai <i>prevensi</i> pekerjaan selanjutnya.
	Mencari penyebab kesalahan bukan untuk memperbandingkan kemampuan subjek dengan subjek lain.
Penemuan Kesalahan	Penemuan kesalahan bukan dari proses interogasi / investigasi, melainkan atas <i>keterbukaan</i> proses diskusi.
	Penemuan kesalahan bukan karena kejelian pihak Evaluator, melainkan atas <i>keterbukaan</i> subjek sendiri.

Tindak Lanjut	Tindakan pengatasan kesalahan bukan dari Instruksi Alasan, melainkan timbul dari <i>niat atau motivasi</i> subjek sendiri.
	Tindakan pengatasan kesalahan tidak mengurangi kepercayaan Atasan terhadap subjek, melainkan merupakan <i>proses pendewasaan diri</i> subjek.

D. Formulasi Evaluasi Konstruktif

Berdasarkan *managerial assessment* yang dilakukan berdasarkan pernyataan-pernyataan tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa pernyataan pada alternatif manakah yang lebih konstruktif, maka apabila *assessment* tersebut dipandang cukup mewakili kebenaran, dapat disimpulkan bahwa pendekatan alternatif A dan B dapat diharapkan menumbuhkan *motivasi*.

Mengacu pada *assessment* tersebut, maka di bawah ini terdapat 10 prinsip evaluasi psikologis sebagai berikut:

1. Fokus pada apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana melakukannya, bukan pada pelakunya.
2. Hindari kesan bahwa evaluasi tersebut mencari bukan siapa yang salah, melainkan mencari bentuk kesalahannya apa dan dimana serta mengapa.
3. Hindari vonis negatif secara total seakan-akan subjek tidak memiliki kemampuan sama sekali. Hendaknya dirinci pada kesalahan aspek tertentu.
4. Penunjukan kesalahan, hendaknya tidak didasarkan pada opini atau kesan subjektif melainkan didasarkan pada data atau fakta yang dapat dihitung – diukur – dan dibuktikan secara universal.

5. Tekankan bahwa evaluasi ini untuk menghindari kemungkinan terjadi kesalahan serupa di belakang hari. Jadi bukan mengadili perbuatan subjek saat ini.
6. Jangan membandingkan dengan kemampuan ataupun kesalahan pihak lain, melainkan yakinkan bahwa subjek mampu realistis dapat melaksanakan / mengatasinya.
7. Ciptakan suasana mendiskusikan permasalahan tersebut berdasarkan *guidance thinking* 4 W1H, dan hindari kesan anda mengoreksi subjek.
8. Hindari kesan penemuan kesalahan atas kejelian pengamatan Anda, melainkan proyeksikan bahwa penemuan kesalahan tersebut dari subjek sendiri.
9. Hindari tindak lanjut pengatasan kesalahan maupun tindakan berikutnya berdasarkan instruksi Anda, melainkan, berikan kesempatan agar subjek mengemukakan saran sebagai tindak lanjutnya.
10. Tekankan bahwa setiap kesalahan atau kegagalan harus menciptakan hikmah positif sebagai proses pendewasaan, dan bukan mengurangi pengakuan (akreditasi) kedewasaan.

E. Penutup

Sebagaimana diketahui bahwa tak ada hakikat kepastian dalam ilmu pengetahuan, termasuk ilmu pasti itu sendiri. Terlebih ilmu pengetahuan sosial, seperti misalnya *manajemen*.

Dengan demikian, *management system* merupakan kombinasi antara *art & science*. Bahkan sistem–sistem pendekatan psikologis sebagaimana telah kita bahas sangat

tergantung pada orang yang mempergunakannya dan bukan semata-mata terletak pada alat yang dipergunakannya (*the – man behind the gun*).

BAB XIII

Task Mechanism

Mekanisme Psikologis dalam Pengarahan Tugas

A. Prefasi

Manusia memang salah satu objek yang boleh dikatakan *sangat complicated*. Penuh misteri. Tak ada satu ilmupun yang mampu *menyentuh* permasalahan manusia secara pasti dan sempurna. Justru karena itu manusia hanyalah mampu bicara tentang metode pendekatan terhadap *manusia*.

Namun paling tidak, dengan memiliki, memahami, dan terampil dalam berbagai metode pendekatan, upaya untuk memahami perilaku manusia akan lebih efektif. Berikut ini salah satu konsep pendekatan terhadap perilaku manusia ditinjau dari mekanisme psikologis dalam menerima tugas.

Dalam hal seseorang melakukan tindakan dari suatu tugas ataupun pekerjaan yang dibebankan kepadanya, pada umumnya hasil akhir pelaksanaannya, dipengaruhi oleh salah satu perilaku orang tersebut, yakni pada saat pekerjaan tersebut *sebelum* dilakukan, pada saat pekerjaan tersebut *sedang* dilakukan, dan pada saat pekerjaan tersebut *telah* dilakukan. Perilaku ini lazim disebut *Taks Mechanism*.

Dalam hal seorang atasan memberikan instruksi pekerjaan kepada bawahannya, seyogiannya memperhatikan pula *task mechanism* yang dominan pada bawahan yang bersangkutan. Tidak selarasnya TM Atasan dalam hal memberikan instruksi kerja dengan TM bawahan dalam melaksanakan instruksi kerja, akan berakibat menurunnya motivasi kerja bawahan. Sudah barang tentu hasil akhir dari pelaksanaannya kerja bawahan tersebut tidak akan mencapai efektivitas optimal.

B. Beberapa Perilaku *Task Mechanism*

Berikut ini dapat dikenali perilaku seseorang berdasarkan TM yang dapat dipergunakan sebagai pedoman atasan dalam hal memberikan instruksi kerja kepada bawahannya.

1. *Directed Before Action (DBA)*

Subjek ini cenderung membutuhkan pengarahan, atau dorongan sebelum ia melakukan tindakan / tugas. Ia tidak merasa cukup berani dan yakin untuk mengambil tindakan ataupun memulai pekerjaannya sebelum ia merasa *gamblang* tentang berbagai hal yang bertalian dengan tugas / pekerjaan yang akan dia lakukan. Justru karena itulah uia merasa mebutuhkan *waktu* dan *proses panjang*, sebelum tugas dan pekerjaannya itu sendiri dilakukan.

2. *Directed After Action (DAA)*

Subyek ini cenderung membutuhkan pengarahan justru setelah ia melakukan tindakan / tugas. Ia justru kurang senang diperlakukan / diberikan pengarahan ataupun penerangan secara bertele-tele sebelum ia mencoba bertindak.

Ia merasa yakin untuk mampu melaksanakan tugas kondisi tanpa pengarahan sebelumnya. Yang penting penting baginya, ialah mencoba dulu untuk melakukan tindakan. Barulah sesudah itu, minta pengarahan tentang benar tidaknya dan berhasil atau gagalnya tindakan / tugas yang telah ia lakukan.

3. *Directed During Action (DDA)*

Subyek ini cenderung bersikap *praktis* (mudah dilakukan & member hasil) dan *pragmatis* dalam melakukan suatu tindakan ataupun pekerjaan. Artinya, ia lebih senang meminta dan atau diberikan pengarahan sambil bekerja. Atau dengan kata lain, pengarahan tidak diberikan sebelum ia bertindak, dan juga bukan

sesudah ia bertindak, namun pada saat ia sedang bertindak (pengarahan sambil jalan).

Justru karena itu ia merasa lebih baik meminta dan itu diberi pengarahan secukupnya saja sebelum ia bertindak. Sedangkan pengarahan selanjutnya sebaiknya diberikan sewaktu ia sedang melakukan tindakan.

C. Mengenali Interaksi Negatif Antar-*Task Mechanism*

Dengan memahami adanya perilaku *task mechanism* tersebut di atas, dapat dibayangkan tentang apa yang akan terjadi, apabila seorang atasan memberikan instruksi kerja kepada bawahannya, sedangkan *task mechanism* yang dominan pada alasan tersebut kontradiktif dengan *task mechanism* yang dominan pada bawahannya atau sebaliknya.

Suatu sikap simpatik bila seseorang (misalnya atasan) sebelum memberikan instruksi kerja kepada orang lain (misalnya bawahan) terlebih dahulu *memperkirakan Task Mechanism* yang dominan pada si pelaksana instruksi tersebut.

Bahkan akan sangat baik, apabila setiap atasan melakukan identifikasi tentang kemungkinan negatif apa yang akan terjadi akibat interaksi antar *dominasi task mechanism*.

Berikut ini adalah beberapa alternatif interaksi antar *task mechanism* sebagai berikut:

1. *Directed Before Action (DBA) versus Directed After Action (DAA)*
2. *Directed After Action (DAA) versus Directed Before Action (DBA)*
3. *Directed Before Action (DBA) versus Directed During Action (DDA)*

4. *Directed During Action (DDA) versus Directed Before Action (DBA)*
5. *Directed After Action (DAA) versus Directed During Action (DDA)*
6. *Direction During Action (DDA) versus Directed After Action (DAA)*

Disamping itu, dapat juga interaksi antara :

7. *Directed Before Action (DBA) versus Directed Before Action (DBA)*
8. *Directed After Action (DAA) versus Directed After Action (DAA)*
9. *Directed During Action (DDA) versus Directed During Action (DDA)*

Latihan kepekaan mengenali kemungkinan efek negatif akibat interaksi antar *task mechanism* dapat mempergunakan ilustrasi berikut ini:



Gambar 20. DBA VS DAA

Latihan mengenali kemungkinan negatif akibat interaksi DBA VS DAA. (Tulis di bawah ini)

Atasan:

1. Merasa disepelkan oleh bawahan,
2. Atasan marah, maka akan menindak bawahan,

Bawahan:

1. Tidak mengetahui apa yang harus dikerjakan,
2. Apa yang dikerjakan bawahan tidak sesuai dengan apa yang sudah ditetapkan,
3. Merasa dikekang,
4. Keinginan atasan tidak sesuai dengan bawahan,
5. Tidak dapat menerapkan instruksi atasan.

Akibat:

1.
2.



Gambar 21. DDA VS DBA

Latihan mengenali kemungkinan negatif akibat interaksi DDA VS DBA. (Tulis di bawah ini)

Atasan:

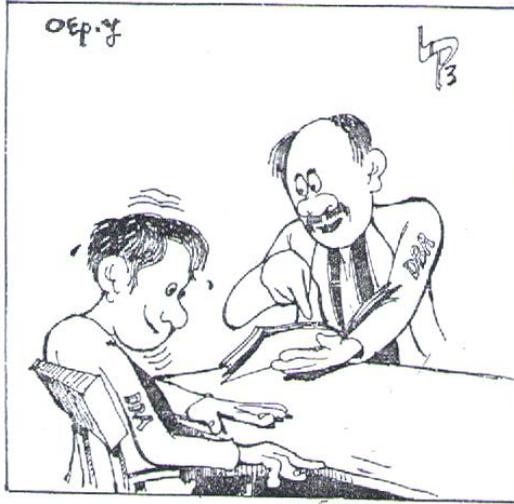
1. Menilai bawahan tidak punya inisiatif yang tinggi,
2. Jengkel, karena harus detail menjelaskan apa yang harus dilakukan.

Bawahan:

1. Bingung
2. Tidak mengetahui langkah kerja yang harus dilakukan,
3. Tidak dapat bekerja dengan apa yang dikehendaki atasan,
4. Akan senantiasa bertanya apa yang harus dilakukan secara rinci.

Akibat:

1. Waktu lebih lama, karena bawahan merasa tidak tahu,
2. Selalu bertanya,
3. Tidak terpadu.



Gambar 22. DBA VS DAA

Latihan mengenali kemungkinan negatif akibat interaksi DBA VS DAA. (Tulis di bawah ini)

Atasan:

1.
2.
3.

Bawahan:

1.
2.
3.

Akibat:

1.
2.
3.



Gambar 23. DAA VS DBA

Latihan mengenali kemungkinan negatif akibat interaksi DAA VS DBA. (Tulis di bawah ini)

Atasan:

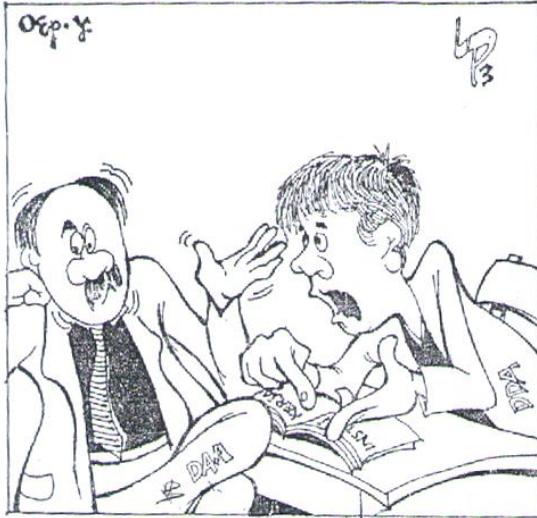
1.
2.
3.

Bawahan:

1.
2.
3.

Akibat:

1.
2.
3.



Gambar 24. DAA VS DDA

Latihan mengenali kemungkinan negatif akibat interaksi DAA VS DDA. (Tulis di bawah ini)

Atasan:

1.
2.
3.

Bawahan:

1.
2.
3.

Akibat:

1.
2.
3.



Gambar 25. DDA VS DAA

Latihan mengenali kemungkinan negatif akibat interaksi DDA VS DAA. (Tulis di bawah ini)

Atasan:

1.
2.
3.

Bawahan:

1.
2.
3.

Akibat:

1.
2.
3.

D. Tiga Prinsip Perubahan *Task Mechanism*

Oleh karena tak ada yang abadi di dunia itu, maka perubahan TM pun dapat terjadi karena adanya ekosistem yang mempengaruhinya.

Atau dengan kata lain, dominasi *task mechanism* pada diri seseorang dapat berubah atas pengaruh berbagai faktor. Besar kecilnya faktor yang mempengaruhi akan mempengaruhi pula durasi perubahan *task mechanism*.

Berikut ini terdapat tiga durasi (jangka waktu, lamanya dari perubahan itu) perubahan *task mechanism*, yakni:

1. Perubahan *Task Mechanism* Jangka Pendek

Perubahan TM jangka pendek dimungkinkan oleh adanya *interkasi personal* dalam suatu proses komunikasi.

Biasanya perubahan tersebut bersifat *spontanitas*. Hal ini terjadi karena salah satu subjek *terpaksa* harus menyesuaikan diri dengan *task mechanism* dari subjek lain yang lebih kuat dominasinya dalam proses komunikasi.

2. Perubahan *Task Mechanism* Jangka Sedang

Perubahan TM jangka sedang ini dimungkinkan karena adanya *tendensi* ataupun *motivasi* tertentu dari seorang subjek kepada subjek lain.

Demi tercapainya motivasi tersebut, maka salah seorang Subyek yang memiliki motivasi atau tendensi, akan *rela* berubah *task mechanism* sesuai dengan *task mechanism* subjek lain. Pada umumnya, durasi perubahannya sebatas motivasi tersebut setelah dicapai.

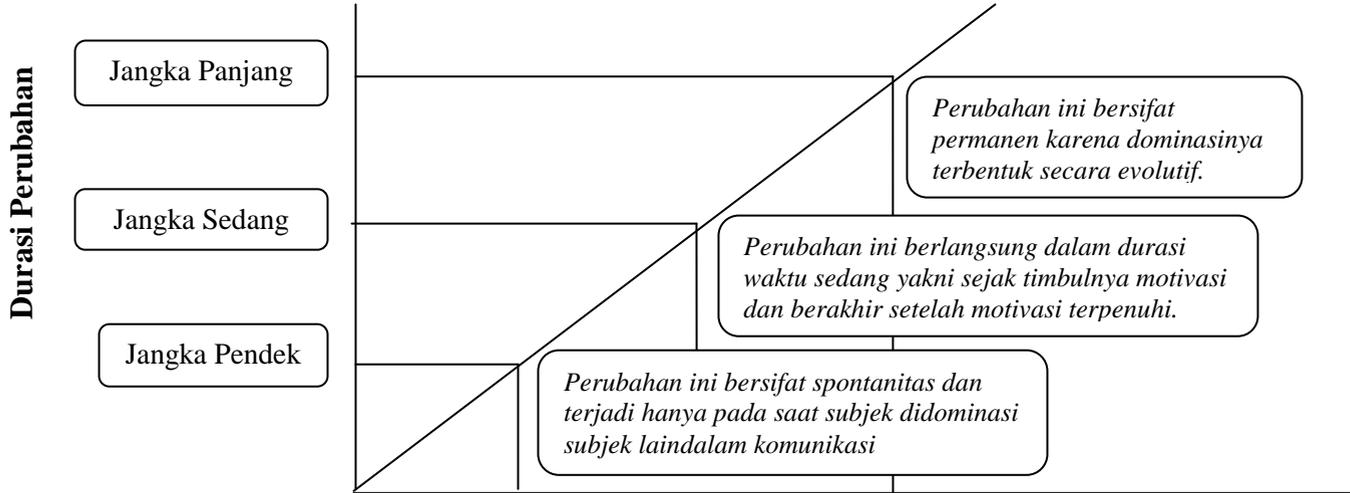
3. Perubahan *Task Mechanism* Jangka Panjang

Perubahan *task mechanism* jangka panjang ini dimungkinkan karena dipengaruhi secara *evolitif* oleh berbagai

hal, misalnya: *profesi – usia – aktivitas – lingkungan* – dan lain sebagainya.

Perubahan ***task mechanism*** atas pengaruh hal – hal tersebut di atas pada umumnya bersifat permanen (jangka panjang).

Kemudian untuk mendapatkan gambaran secara lebih terarah, lihat bagan berikut.



Faktor Penyebab Perubahan		
Interaksi dalam komunikasi personal	Adanya motivasi tertentu dari subjek yang bersangkutan.	Diwarnai oleh adanya perubahan profesi, kegiatan, usia dan pendidikan.

Gambar 26. Skema Prinsip Perubahan *Task Mechanism*

E. Tiga Prinsip Pembentukan *Task Mechanism*

Sadar ataupun tidak, ketiga perubahan *task mechanism* tersebut wajar terjadi pada seseorang. Justru masalahnya ialah, apabila perubahan tersebut tidak disadari, sehingga seringkali tidak terarah dan atau tidak jelas prinsip perubahannya.

Akibatnya, perkembangan pembentukan *task mechanism* tidak selaras dengan sesuatu yang diinginkan.

Bagi seorang atasan setelah memahami arti penting Task Mechanism ini, maka seyogiannya *secara sadar* melakukan pembentukan *task mechanism* pada diri bawahan agar pembinaan motivasi kerja terhadap bawahan tersebut melalui pendekatan *task mechanism* ini menjadi lebih terarah.

1. Pemberi Menyesuaikan *Task Mechanism* Penerima Tugas

Demi terbentuknya motivasi diri pada diri penerima tugas, agar hasil pelaksanaan tugas dapat mencapai hasil secara efektif, maka pada prinsipnya pihak pemberi tugas harus menyelaraskan diri dengan *task mechanism* pihak penerima tugas (apabila tugas tidak riskan). Jika tugas tersebut tidak riskan, maka dipandang arah sasaran harus tercapai.

2. *Task Mechanism* Penerima Tugas Menyesuaikan Karakter Tugas

Apabila karena pertimbangan tertentu, yang mana suatu tugas memiliki karakter bagus, sehingga dibutuhkan *task mechanism* tertentu pada diri penerima tugas, maka pemberi tugas harus dapat *memaksa* penerima tugas agar mau *tak mau menyesuaikan* dengan *task mechanism* yang dikehendaki oleh pemberi tugas sesuai dengan karakter tugas.

Misalnya, apabila tugas tersebut memiliki tingkat *kerisnaan tinggi*.

3. Memproses Pembentukan *Task Mechanism* Sesuai Bidang Pekerjaan

Sesuatu bidang pekerjaan memiliki karakter berbeda satu sama lain. Justru karena itu, setiap pengelola bidang pekerjaan dituntut memiliki *figure tertentu*. Demikian pula konsep *task mechanism* ini, maka setiap pemimpin hendaknya memahami *task mechanism* yang dituntut dari setiap bidang pekerjaan.

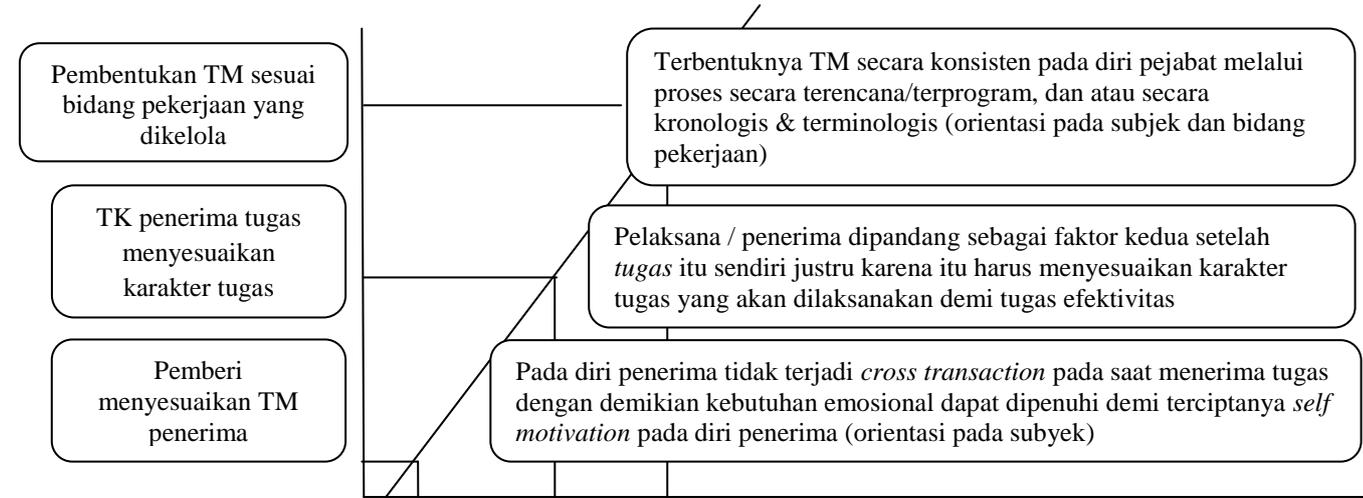
Berdasarkan hal itu, ***lakukanlah proses pembentukan task mechanism sedini mungkin*** terhadap pengelola bidang Pekerjaan yang bersangkutan, agar pada diri orang tersebut terbentuk bentuk *task mechanism* yang selaras dengan karakteristik bidang pekerjaan yang dikelola.

F. Penutup

Memahami bebrapa prinsip dalam perubahan *task mechanism* maupun dalam pembentukan *task mechanism* maka setiap Pemimpin dalam upaya menciptakan motivasi kerja dan atau dalam rangka pembentukan karakteristik bawahannya, seyogianya berpedoman pada prinsip-prinsip pendekatan melalui *task mechanism*.

Hal itu dimaksudkan agar tumbuh motivasi pada diri subjek, tanpa mengorbankan kepentingan pekerjaan.

Dasar Pembentukan Task Mechanism



Mengidentifikasi TM penerima, kemudian melakukan pendekatan selaras dengan dominasi TM tersebut	Melakukan identifikasi karakteristik tugas (apabila tugas tersebut dipandang khusus) guna menentukan alternatif TM yang dipandang selaras dengan karakteristik tugas tersebut	Mengidentifikasi dominasi TM yang dibutuhkan untuk mengelola suatu bidang pekerjaan yang memiliki karakteristik tertentu. Kemudian melakukan program pembentukan TM secara konsisten terhadap pejabat ybs, demi terbentuknya TM tertentu sesuai bidang pekerjaan yang dikelola.
---	--	---

Gambar 27. Skema Prinsip Pembentukan Task Mechanism

BAB XIV
The Moment In Decision
(Sikap Strategis dalam Pengambilan Keputusan)

A. Prefast

Dapat dipastikan bahwa, setiap strata manajemen, baik strata atas menengah maupun bawah, *menghadapi masalah*.

Sudah barang tentu masalah tersebut untuk dipecahkan dan diambil keputusan. Itulah sebabnya muncul pendapat bahwa *produk* seorang pimpinan adalah *keputusan*.

Bagi seorang pimpinan, setelah ia mengambil *keputusan* sudah semestinya dilakukan tindak lanjut berupa *pelaksanaan*. Dalam hal ia mengintruksikan keputusan tersebut untuk dilaksanakan oleh bawahannya, maka secara organisatoris hendaknya dituang atau dijabarkan secara *konseptual*. Atau lazim disebut *job instruction / action planning*.

Namun dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan itulah pihak manajemen seringkali dihadapkan pada dilema. Dillemanya berkisar pada pertanyaan: *Batasan pemecahan masalah yang bagaimanakah, dan batasan pengambilan keputusan yang manakah yang boleh dipecahkan / diambil sendiri, dan atau yang harus dipecahkan / diambil bersama kelompok?*

Kekeliruan dalam mengambil strategi terhadap dilema tersebut, seringkali akan menimbulkan kesalahpahaman (*mis understanding*) dari pihak *pengurus* yang merasa terlibat dalam pemecahan masalah / pengambilan keputusan tersebut.

Misalnya: Mengapa saya tidak diajak atau dilibatkan dalam pembahasan masalah dari pengambilan keputusan itu. Bukankah

masalah dan keputusan itu berkaitan dengan tanggung jawab bidang pekerjaan saya?

Contoh lain: Dapat pula timbul kesan bahwa *pihak manajemen* bersikap *otoriter* dalam pemecahan dan pengambilan keputusan.

Adanya kesan-kesan tersebut di atas, akan sebagai penyebab timbulnya iklim *saling mencurigai*, sehingga dapat dipastikan organisasi akan terslibat dalam situasi tidak sehat.

Sebab, pihak-pihak yang merasa dikesampingkan akan cenderung bersikap.

1. *Melempar tanggung jawab* dalam pelaksanaan pekerjaan, karena merasa tidak diikutsertakan dalam proses pembahasan masalah dan pengambilan keputusan.
2. Bersikap *nonkooperatif*, karena merasa bahwa dirinya tidak dianggap organ penting dalam organisasi (tidak partisipatif, kerja sama)
3. Bersikap *apriori* – masa bodoh – *sabotase* – dalam mekanisme kerja organisasi, dan lain sebagainya.

Untuk menghindari hal-haa semacam itu, yang mana dapat mengancam kelembagaan *bidang kerja*, maka perlu adanya alat berupa *kompas* sebagai pedoman dalam menentukan sikap, sebelum manajemen membahas masalah dan mengambil suatu keputusan.

Berikut ini terdapat beberapa perilaku manajemen dalam proses pembahasan masalah pengambilan keputusan.

Gambar 28. Perilaku Kepemimpinan dalam Pengambilan Keputusan

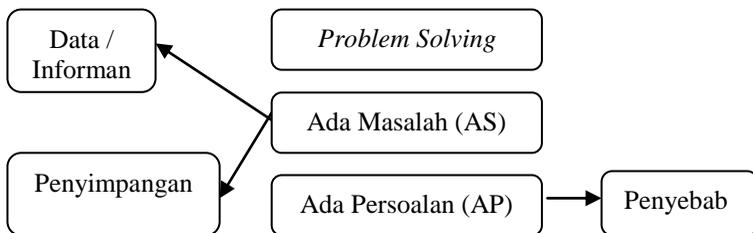
Pimpinan mengambil keputusan dan memberlakukan	Pimpinan <i>menjual</i> keputusan	Pimpinan menentukan keputusan atas dasar pertimbangan saran & pendapat bawahan	Pimpinan mengemukakan alternatif keputusan untuk dipilih	Pimpinan memberi batasan kepada bawahan untuk mengambil keputusan	Pimpinan menyerahkan proses pengambilan keputusan kepada bawahan	Pimpinan menyerahkan sepenuhnya kepada fungsi bawahan
Bawahan menerima keputusan dan melaksanakan	Bawahan <i>mengkonsumir</i> keputusan	Bawahan mengemukakan saran / pendapat dan menerima keputusan	Bawahan mempertimbangkan alternatif keputusan dan mengemukakan saran/pendapat pilihan	Bawahan memperhatikan batasan untuk tindakan dalam pengambilan keputusan	Bawahan memperoleh tugas untuk melakukan proses pengambilan keputusan	Bawahan melaksanakan sepenuhnya tugas/tanggung jawab/wewenang dalam pelaksanaan fungsinya

Secara umum, ketujuh perilaku tersebut mewarnai masing-masing pimpinan dalam proses pembahasan masalah dan pengambilan keputusan. Hanya saja, kadar dominasi dari masing-masing perilaku berbeda. Seorang pimpinan yang memiliki kecenderungan *otoriter* akan banyak diwarnai oleh perilaku nomor 1 dan 2.

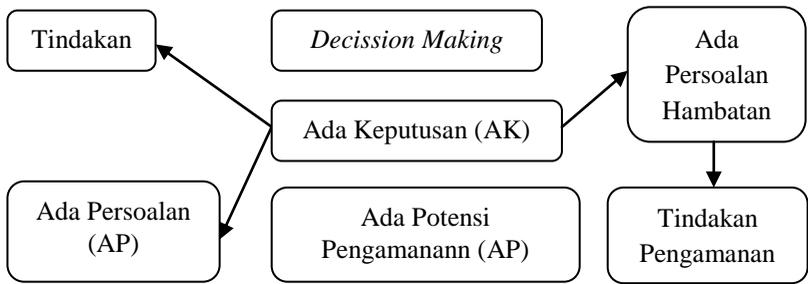
Sedangkan seorang pimpinan yang memiliki kecenderungan *laizes faire* akan banyak diwarnai oleh mewarnai oleh perilaku nomor 7 atau 6. Dari ketujuh perilaku tersebut memang sulit untuk dinyatakan mana yang terbaik dari mana yang terburuk. Sebab, seringkali dalam situasi dan kondisi tertentu justru lebih efektif diterapkan sikap otoriter.

Namun dalam hal kita bertujuan untuk *mengembangkan organisasi* ke arah situasi kedewasaan organisasi terutama yang bertalian dengan proses pembahsan masalah dan pengambilan keputusan, maka perilaku-perilaku ekstrim negatif harus menjadikan perhatian. (1 & 7)

Sebab, perilaku semacam itu akan menimbulkan lebih banyak kerugian dari keuntungan, misalnya, motivasi kerja menurun, hilangnya tanggung jawab, dsb. Maka untuk menumbuhkan sikap dewasa dalam rangka *pengembangan organisasi*, berikut ini terdapat lima perilaku utama sebagai ringkasan dari ketujuh perilaku utama sebagai ringkasan dari ketujuh perilaku terdahulu. Dan penggunaannya diatur melauai skema atau *pattern* berikut ini.



Gambar 29. Proses Terjadinya Masalah



Gambar 30. Proses Pengambilan Keputusan



Gambar 31. *Autocratic I*

Menyelesaikan sendiri masalah (AS) dan persoalan (AP) serta keputusan (AK) maupun pengamanan (APP) berdasarkan data informasi yang ada ataupun yang dimiliki sendiri. Tanpa meminta data informasi dari pihak lain.



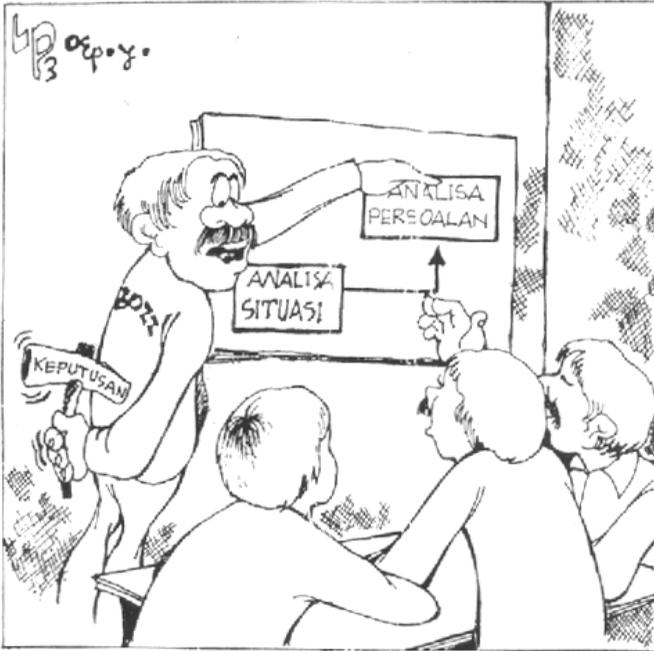
Gambar 25. Autocratic II

Menyelesaikan sendiri masalah (AS) dan persoalan (AP) serta keputusan (AK) maupun pengamanan (APP) berdasarkan data-informasi tambahan dari pihak-pihak lain yang relevansi, *secara terpisah*, tanpa memberitahukan permasalahannya kepada individu-individu tersebut.



Gambar 33. Consultatip I

Menyelesaikan sendiri keputusan (AK) dan pengamannya (APP) berdasarkan analisis masalah (AS) dan analisis masalah (AS) dan analisis persoalan (AP) bersama dengan pihak-pihak lain yang relevan, *secara terpisah*.



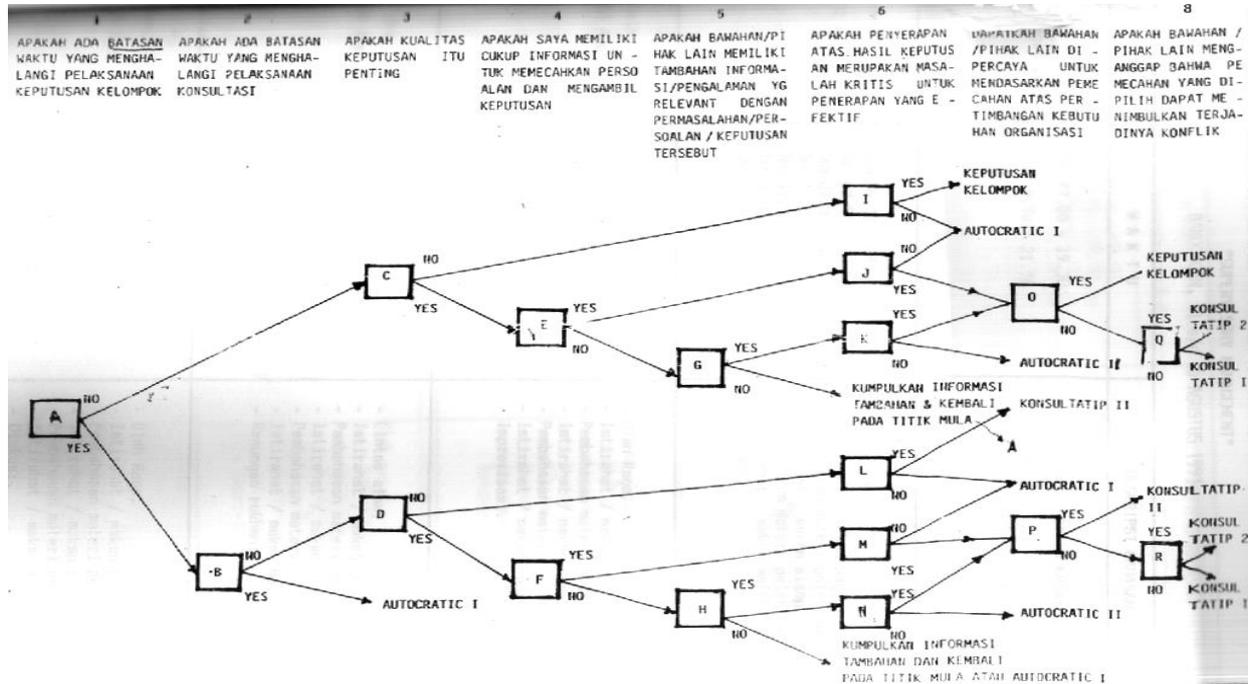
Gambar 34. Konsultatif II

Menyelesaikan sendiri keputusan (AK) dan pengamanannya (APP) berdasarkan analisis masalah (AS) dan analisis persoalan (AP) bersama dengan pihak-pihak lain yang relevant, *secara kelompok*.



Gambar 35. Keputusan Kelompok

Menyelesaikan masalah (AS) dan persoalan (AP) serta keputusan (AK) maupun pengumuman (APP) berdasar informasi dan saran serta pembahasan *secara kelompok*.



Gambar 36. Strategi Pengambilan Keputusan

BAB XV

SWOT Analysis untuk Identifikasi Masalah dan Identifikasi Keputusan

A. Pendahuluan

Sering kita dengar bahwa fungsi utama seorang pemimpin ialah *memecahkan masalah* dan *mengambil keputusan*.

Sadar ataupun tidak, setiap pemimpin dalam pemecahan masalah dan pengambilan keputusan, dapat dipastikan telah mendasarkan pada hasil *analisis*.

Hanya saja, analisis tersebut seringkali tidak dilakukan secara *konsepsional* dan *sistematik*. Disamping itu, ada kecendrungan untuk tidak suka melihat kemungkinan-kemungkinan *negatif*, dan bahkan sedapat mungkin menutupinya.

Semuanya itu sebagai salah satu sebab, tentang mengapa keputusan-keputusan penting, perencanaan perusahaan, studi kelayakan, dan lain sebagainya, cenderung didasarkan pada kemungkinan-kemungkinan positif semata. Padahal, dibalik *kemungkinan positif* tersebut ternyata terdapat *kemungkinan negatif*, yang tentu saja akan menimbulkan *dampak* membahayakan.

Mungkin ada baiknya kita mematuhi SWOT Analysis. Sebab, SWOT analisis mengajarkan kita agar berpikir dan bertindak secara sistematis dan mengidentifikasi masalah dan mendeteksi keputusan. Apalagi jika disadari bahwa suatu tindakan tidak mungkin ada sebelum seseorang memecahkan masalah dan tau mengambil keputusan.

Disamping berpikir sistematis, SWOT analisis mengajarkan kita agar meninjau suatu permasalahan secara analisis berdasarkan tinjauan kondisi intern (*internal condition*) maupun tinjauan

situasi ekstern (*ekternal situation*), dan berdasarkan faktor penunjang maupun faktor penghambat.

B. Manfaat SWOT Analisis

Mengingat bahwa pemecahan masalah dan pengambil keputusan adalah suatu yang *teramat penting*, terutama bagi para Pemimpin, maka memahami SWOT analisis sama halnya memiliki metode yang besar manfaatnya, yakni misalnya:

1. Identifikasi Masalah

Seringkali timbul sikap pada sementara orang. Bahwa identifikasi masalah sama halnya dengan mengorek penyakit. Dan itu adalah *tabu*. Padahal jika disadari bahwa instropeksi bahkan restropeksi adalah sesuatu yang penting yang dilakukan oleh setiap orang, apalagi seorang pemimpin, maka identifikasi masalah justru dianjurkan, dan bahkan diharuskan.

Sebab, dengan dikenalnya masalah-masalah, baik yang positif apalagi negatif, maka sudah semestinya merupakan indikator, untuk kemudian segera dipersiapkan tindakan pemecahannya.

Salah satu upaya *mengenal masalah-masalah* tersebut adalah melalui *SWOT Analysis*.

2. Pengendali Keputusan

Suatu keputusan, harus diambil berdasar data atau informasi. Informasi tersebut hendaknya *lengkap* dan *akurat* agar diperoleh keputusan secara tepat.

Kelengkapan informasi hendaknya didasarkan pada pengamatan secara sistematis, yang secara minimal mencakup faktor pendukung *intern* maupun *ekstern*, dan faktor penghambat *intern* maupun *ektern*.

Justru karena itu, pengambilan keputusan berdasarkan SWOT Analysis, sama halnya melakukan *pengendalian keputusan*.

Dari kedua manfaat tersebut di atas, tampak betapa besar manfaat yang dapat dipetik dari SWOT analisis bagi seorang pemimpin.

Namun seringkali, tidak menutup kemungkinan munculnya *masalah* baru justru setelah SWOT analisis selesai dilakukan.

Untuk menghindari hal semacam itu, maka *modal kejelian, intelektual, pengalaman, pengetahuan, maupun kreatifitas*, sangat dibutuhkan dalam melakukan SWOT analisis.

Kemudian apabila telah disadari tentang arti SWOT analisis ini terutama bagi para pemimpin, maka seyogianya SWOT Analysis dapat diberlakukan secara operasional.

Artinya, bukan hanya terbatas bagi individu tertentu, melainkan seluruh pengurus organisasi agar tercipta kesatubahasaan dalam metode pendekatan. Di samping itu, membiasakan kedewasaan sikap berpikir para pemimpin dalam kehidupan organisasi.

C. Aspek-Aspek Analisis

Dalam kehidupan sehari-hari sering kita dengar kata *sikon* (situasi dan kondisi).

Sadar ataupun tidak, menunjukkan bahwa orang tersebut perlu melakukan analisis situasi dan kondisi, pada saat ia melakukan identifikasi masalah / keputusan.

Sesungguhnya SWOT analisis tidak terlalu jauh berbeda dengan apa yang telah kita alami sehari-hari. Yakni bawasanya, suatu analisis, seyogiannya didasarkan pada dua prinsip keadaan. Yakni keadaan yang dipengaruhi oleh faktor *intern*, dan keadaan yang dipengaruhi oleh faktor *estern*.

Dan juga perlu ditinjau dari dua sudut lain, yakni keadaan yang bersifat menunjang, dan keadaan yang bersifat menghambat.

Berangkat dari prinsip-prinsip tersebut, maka aspek-aspek yang perlu dianalisis, paling tidak mencakup:

1. *Strenght* (Kekuatan)

Inventarisasi *kekuatan* ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi *kondisi diri* (*internal condition*) atau keadaan tingkat *surplus* yang dimiliki oleh pihak *subjek* yang bersangkutan. Contoh: tersediannya dana, ketrampilan personil memadai, peralatan kerja lengkap, memiliki surat izin secara sah, dan lain sebagainya.

2. *Weakness* (Kelemahan)

Inventarisasi *kelemahan* ini dimaksudkan juga untuk mengidentifikasi *kondisi diri* (*internal condition*) namun ditinjau dari keadaan tingkat minus yang disandang oleh pihak *subjek* yang bersangkutan. Contoh: *turn over* tenaga kerja tinggi, profitabilitas rendah, kapasitas produksi kurang mencukupi, dan lain sebagainya.

3. *Oppotunity* (Kesempatan)

Inventarisasi *kesempatan* ini dimaksudkan untuk mengidentifikasikan *situasi luar* (*ekternal situation*). Artinya, suatu keadaan tingkat surplus (bersifat positif) yang ada di luar *subjek* yang bersangkutan. Contoh: ada fasilitas kredit dari

bank, potensi pasar cukup besar, fasilitas perpajakan lunak dari pemerintah, pasaran tenaga kerja melimpah, dan lain sebagainya.

4. *Threat* (Ancaman)

Inventarisasi *ancaman* ini dimaksudkan juga untuk mengidentifikasi *situasi luar* (*eksternal situation*) namun yang memungkinkan sebagai faktor penghambat dan memungkinkan mengagalkan tercapainya sasaran. Jadi, ancaman tersebut suatu keadaan tingkat minus (bersifat negatif) yang ada di luar pihak *subjek* yang bersangkutan. Contoh: perubahan moneter yang merugikan, persaingan dari produsen lain, larangan pemerintah, reaksi negatif konsumen, dan lain sebagainya.

D. Pembobotan Model Horisontal untuk Identifikasi Masalah

Sebelum dilakukan pembobotan, sudah barang tentu dilakukan *brain storming* untuk menemukan item-item masalah yang tertuang pada kolom SWOT.

Tata cara *brain storming* model horisontal berbeda dengan model vertikal model vertikal mengacu pada prinsip bahwa SWOT tidak merupakan satu kesatuan mata rantai sebab akibat (konsekuensi logis).

Strenght dianggap berdiri sendiri. Demikian pula *Weakness* – *Opportunity* – dan *Threat*. Justru karena itu, analisisnya pun terpisah-pisah antara SWOT, dan pembobotan menurun (vertikal).

Sedangkan *brain storming* model horisontal, mengacu pada prinsip bahwa SWOT terdapat hubungan sebab akibat. Justru karena itu tata cara analisisnya per item dan menyamping (horisontal) demikian pula pembobotannya.

Besar kecilnya bobot (kelipatan 5, minimal 5, maksimum 100) didasarkan pada perbandingan antara item SWOT.

Kesimpulan yang dapat dipetik ialah, apabila bobot item $S + 0$ banding bobot item $W + I$ lebih besar persekutuan yang kedua ($W + I$), maka hal itu harus disimpulkan sebagai masalah yang harus ditangani.

Tabel 18. Analisis SWOT dengan Sistem Horizontal

<i>Strenght</i>	<i>Weakness</i>	<i>Opportunity</i>	<i>Threat</i>
<p>Kualitas produk telah memperoleh sertifikat.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kebijakan harga lebih lunak daripada pesaing. 2. Pendidikan formal tenaga penjual rata-rata di atas standar umum. 3. Ada bgian litbang dan ada anggaran untuk melakukan pendataan pasar. 4. Seluruh personil di jajaran bagian pemasaran cukup homogen untuk dapat memahami sistem pemasaran. 5. Dan lain-lain. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak bisa fleksibel dalam memainkan produk. 2. Laba atas penjualan tipis. 3. Terlalu banyak memperlmasalahkan balas jasa dan hal-hal lain. 4. Kurang dimiliki data pasar yang memadai. 5. Kelengkapan sistem pemasaran dan penggunaannya tidak tertib. 6. Dan lain-lain. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Dapat meminta rekomendasi positif dari instansi terkemuka. 2. Konsumen lebih bersimpati kepada kita, dan distributor memperoleh laba memadai. 3. Berbagai tuntutan / keinginan konsumen dapat dilayani. 4. Terdapat beberapa instansi yang menyediakan data sosial ekonomi. 5. Terdapat konsultan manajemen yang dapat diminta jasanya. 6. Dan lain-lain. 	<ol style="list-style-type: none"> 7. Pesaing lebih fleksibel dalam memainkan produk dan harga. 8. Konsumen / distribusi meremehkan / kurang disiplin dalam pembayaran. 9. Pesaing / perusahaan lain akan membayar dengan imbalan lebih baik. 10. Data yang ada di instansi bersifat umum dan perlu diteliti validitasnya. 11. Sistem pemasaran yang sudah baik dan mahal dijiplak pesaing. 12. Dan lain-lain

E. Pembobotan Model Vertikal untuk Pengendalian Keputusan

Setelah melalui *brain storming* diperoleh item-item pada kolom *Strenght, Weakness, Opportunity, Threat*, kemudian masing-masing item tersebut diberikan nilai bobot.

Besar kecilnya pemberian bobot didasarkan atas pertimbangan *besarnya pengaruh* dari item tersebut terhadap alternatif keputusan.

Kemudian nilai dari seluruh item pada *Strenght* dijumlah. Demikian pula *Weakness, Opportunity, dan Threat*.

Untuk memperoleh pertimbangan total score bagi masing – masing hasil analisa pada SWOT, maka seyogianya setiap total score pada SWOT dibagi *jumlah item* yang terinventarisir pada SWOT.

Untuk selanjutnya, perbandingan antara: *Score Kekuatan* ditambah *Score Kesempatan*, dibanding, *Score Kelemahan*, ditambah *Score Ancaman* = $(S + O) : (W + T)$.

Semakin besar nilai persekutuan pertama $(S + O)$ akan semakin besar kemungkinan untuk dapat melaksanakan alternatif keputusan tersebut.

Dan sebaliknya semakin besar nilai persekutuan kedua $(W + T)$ akan semakin riskan atau kecil kemungkinan untuk dapat melaksanakan alternatif keputusan tersebut. (lihat contoh berikut ini)

Tabel 19. Contoh Kasus Analisis SWOT

Penghapusan piutang barang senilai Rp. 6.000.000, 00 atas musibah kebakaran pasar.

<i>Strenght</i> (Kekuatan)		<i>Weakness</i> (Kelemahan)		<i>Opportunity</i> (Kesempatan)		<i>Threat</i> (Ancaman)	
1. Nilai rupiah yang dihapuskan teramat kecil (%) dibandingkan dengan modal kerja perusahaan.	90	1. Mengurangi laba perusahaan.	40	1. Menciptakan kesan bonafiditas perusahaan dimata pelanggan.	80	1. Menjadikan kebiasaan Pelanggan untuk kejadian berikutnya.	50
2. Ada kemampuan perusahaan untuk tetap memberi kan kredit barang kendati adanya <i>force majeure</i> .	100	2. Pengapusan piutang senilai Rp. 6.000.000.- cukup berarti untuk dimanfaatkan.	40	2. Menciptakan simpati pelanggan terhadap citra perusahaan.	70	2. Mengurangi rasa tanggung jawab Pelanggan terhadap utang barang.	70
3. Adanya peraturan Perusahaan tentang kemungkinan dihapuskannya piutang barang bila terjaddi resiko akibat <i>force majeure</i> .	20	3. Perusahaan tidak memiliki tim ahli untuk memastikan adanya <i>force majeure</i> .	60	3. Menciptakan kerikatan kerjasama antar pelanggan dengan perusahaan.	70	3. Pengakuan jumlah resiko tidak sesuai dengan kenyataan.	60
<i>Total Score</i>	210	<i>Total Score</i>	140	<i>Total Score</i>	220	<i>Total Score</i>	180

4. Stock barang memadai sehingga adanya penghapusan tidak mempengaruhi distribusi.		4. Menciptakan kesan remeh di mata karyawan perusahaan terhadap nilai rupiah.		4. Menambah loyalitas & gairah menjual pelanggan bagi produk perusahaan		4. Mengurangi sikap kedisiplinan bisnis dari pihak pelanggan	
5. Volume penjualan di rayon/pasar tersebut besar.		6. Dan lain-lain		7. Dan lain-lain		5. Adanya kemungkinan pesaing mengambil simpati Pelanggan	
8. Reputasi perusahaan di mata pelanggan di pasar tersebut sangat baik.						9. Dan lain-lain	
10. Perusahaan memiliki tanda bukti piutang							
<i>Total Score</i>	210	<i>Total Score</i>	140	<i>Total Score</i>	220	<i>Total Score</i>	180
Total Score Tingkat Kemungkinan (Kekuatan + Kesempatan) $(515 : 7) + (270 + : 4) = 141,07$ (Penunjang) Total Score Tingkat Ketidakmungkinan (Kelemahan + Ancaman) $(170 : 4) + (335 : 5) = 109,50$ (Penghambat)							

BAB XVI

Manajemen Strategi: Perencanaan dan Kapabilitas Pengelolaan Pengetahuan Sumber Daya Manusia dalam Dunia Medis

A. Pendahuluan

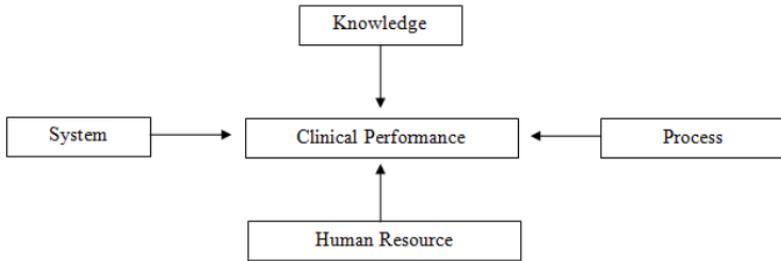
Sektor kesehatan merupakan sektor yang penting. Ini juga merupakan komponen sosial yang menantang bagi ekonomi modern. Biaya dan kualitas pelayanan kesehatan menjadi perhatian karena biaya yang tinggi dan selalu meningkat namun tidak seluruhnya diikuti oleh peningkatan kualitas nyata. Hasil penelitian untuk mengetahui pengaruh sumber daya manusia medis, kapabilitas pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja klinis rumah sakit dan kualitas pelayanan kesehatan berdasarkan pada teori berbasis sumber *daya (resources-based theory)*.

Pentingnya pelayanan kesehatan bagi individu dan pemerintah serta peningkatan biaya pelayanan kesehatan yang berdampak terhadap ekonomi telah berkontribusi pada munculnya pelayanan kesehatan sebagai sebuah area yang penting untuk penelitian. Sektor kesehatan merupakan sektor yang penting dan merupakan komponen sosial yang menantang bagi ekonomi modern. Seperti pada bidang strategis lainnya, pemanfaatan teknologi informasi dan sistem informasi menjadi hal yang penting dalam usaha peningkatan kualitas dan efisiensi biaya. Seharusnya, sektor pelayanan kesehatan juga tidak jauh berbeda. Namun yang terjadi pada sektor pelayanan kesehatan adalah biaya yang tinggi dan selalu meningkat.

Layanan kesehatan berkualitas tinggi dan layanan pelanggan secara prima dihasilkan oleh kinerja yang tinggi pada suatu organisasi layanan kesehatan, serta merupakan hal yang efisien, memiliki produktivitas tinggi, dan memberi dampak secara keuangan. kinerja akan menentukan kualitas pelayanan kesehatan.

Secara spesifik, kinerja klinis akan membedakan kinerja rumah sakit yang baik dan yang buruk dan selanjutnya diharapkan berdampak pada peningkatan kualitas perawatan (*quality of care*).

Selanjutnya, pengukuran kinerja merupakan salah satu dasar dalam usaha saat ini untuk memperbaiki kualitas pelayanan. Berdasarkan literatur, kinerja klinis pada rumah sakit dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, seperti dapat dilihat pada Gambar 1 kinerja klinis yang tidak maksimal antara lain dapat diakibatkan oleh pengetahuan yang tidak terbaharui, proses yang tidak tepat, kualitas sumber daya manusia khususnya staf medis, dan sistem/infrastruktur yang tidak mendukung.



Gambar 37. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Klinis Rumah Sakit

B. Manajemen Strategi

Pencapaian sasaran ini diperjuangkan melalui implementasi strategi dalam organisasi. Strategi didefinisikan sebagai cara bagaimana individu atau organisasi mencapai tujuannya, perbedaan antara tujuan (*goals*) dan sasaran (*objective*). Tujuan (*goals*) organisasi adalah beberapa hal yang diinginkan dan diharapkan oleh suatu organisasi yang diarahkan sesuai dan konsisten dengan misi. Sedangkan, sasaran (*objective*) adalah hasil spesifik yang

dapat diukur, yang diharapkan tercapai dalam periode waktu tertentu, serta konsisten dengan tujuan dan strategi.

Rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan tentunya juga harus mengimplementasikan konsep manajemen strategi tersebut untuk meningkatkan jumlah pasien, keuntungan, dan produktivitasnya. Di tengah-tengah persaingan dalam industri rumah sakit, rumah sakit juga harus meningkatkan kewaspadaan terhadap ancaman eksternal, peningkatan pemahaman akan strategi pesaing, peningkatan produktivitas pegawai, pengurangan keengganan untuk berubah, dan pemahaman yang lebih jelas akan hubungan kinerja dan penghargaan. Namun, dengan kondisi persaingan yang semakin ketat, rumah sakit tidak hanya harus memperoleh keunggulan bersaing yang bersifat sementara saja, melainkan harus berusaha untuk memperoleh keunggulan bersaing yang berkelanjutan.

C. Manajemen Rumah Sakit

Rumah sakit sebagai suatu institusi yang fungsi utamanya adalah memberikan pelayanan kepada pasien – diagnostik dan terapeutik – untuk berbagai penyakit dan masalah kesehatan. Baik yang bersifat bedah maupun nonbedah didefinisikan sebagai suatu organisasi yang melalui tenaga medis profesional yang terorganisasi serta sarana kedokteran yang permanen menyelenggarakan pelayanan kedokteran, asuhan keperawatan yang berkesinambungan, diagnosis serta pengobatan penyakit yang diderita oleh pasien. Rumah sakit adalah bagian dari keseluruhan sistem pelayanan kesehatan yang dikembangkan melalui rencana pembangunan kesehatan dan merupakan suatu sistem sosial yang di dalamnya terdapat objek manusia sebagai pasien.

Rumah sakit sebagai institusi yang memberikan pelayanan kesehatan bagi masyarakat memiliki karakteristik tersendiri yang dipengaruhi oleh perkembangan ilmu pengetahuan kesehatan, kemajuan teknologi, dan kehidupan sosial ekonomi masyarakat yang harus tetap mampu meningkatkan pelayanan yang lebih bermutu dan terjangkau oleh masyarakat agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya. Objek dari rumah sakit adalah pasien yang didefinisikan sebagai setiap orang yang melakukan konsultasi masalah kesehatannya untuk memperoleh pelayanan kesehatan yang diperlukan, baik secara langsung maupun tidak langsung di rumah sakit.

D. Kinerja Klinis

Berdasarkan struktur organisasi rumah sakit yang disajikan pada gambar 37, secara garis besar kegiatan rumah sakit terbagi pada 2 bagian utama, yaitu bagian klinis atau medis dan bagian administrasi/bisnis. Oleh sebab itu maka kinerja rumah sakit dapat dibedakan menjadi kinerja bisnis dan kinerja klinis. Kinerja rumah sakit menjadi perhatian oleh karena percepatan peningkatan biaya pelayanan rumah sakit dan tuntutan atas peningkatan kualitas asuhan kesehatan. Dalam tulisan ini hanya akan dibahas secara mendalam mengenai kinerja klinis yang menjadi konstruk utama dalam penelitian ini.

Diagnosis mengacu pada evaluasi tanda dan gejala untuk tujuan menentukan mengenai sifat atau asal penyakit atau cedera. Tindakan ini melibatkan proses mengevaluasi sebab dan akibat, dan aplikasi mereka dalam bukti yang jelas untuk sampai pada kesimpulan yang dibuktikan. Pengobatan mengacu pada penerapan intervensi pada penyakit yang diketahui sesuai dengan spesifikasi

pasien. Pemantauan adalah proses evaluasi diagnosis dan pengobatan terhadap hasil yang diinginkan, dan prognosis mengacu pada prediksi hasil masa depan berdasarkan intervensi spesifik. Kinerja klinis adalah akumulasi hasil dari seluruh aktivitas yang dilakukan oleh organisasi pelayanan kesehatan berkaitan dengan observasi langsung dan pengobatan pasien. Kinerja klinis merupakan kombinasi dan integrasi kompetensi yang berbeda, seperti pengetahuan, keterampilan klinis, sikap, dan profesionalisme.

E. Sumber Daya Manusia Medis

Rumah sakit membutuhkan cukup banyak orang dengan berbagai keterampilan, dan orang yang kompeten untuk melaksanakan misi rumah sakit dan memenuhi kebutuhan pasien. Untuk memberikan layanan kepada pasien, rumah sakit sebagai organisasi pelayanan kesehatan memperkerjakan serangkaian tenaga kerja profesional klinis, administratif, dan profesional pendukung. Sumber daya manusia dalam rumah sakit didefinisikan sebagai pegawai rumah sakit yang dapat dikategorikan menjadi dua, yaitu tenaga kerja medis dan tenaga kerja nonmedis. Sumber daya manusia medis ini didefinisikan sebagai tenaga kerja medis sebagai pegawai rumah sakit yang bertanggung jawab terhadap interferensi kesehatan publik maupun individual.

Kapabilitas pengelolaan pengetahuan (*knowledge management capability*) adalah proses menangkap keahlian kolektif dan kecerdasan dalam suatu organisasi dan menggunakannya untuk mendorong inovasi melalui melanjutkan pembelajaran organisasi. Definisi lain menyatakan *knowledge management* adalah sebuah koordinasi yang disengaja dan

sistematis dalam sebuah organisasi yang mengatur sumber daya manusia, teknologi, proses, dan struktur organisasi dalam rangka menambah nilai melalui penggunaan ulang dan inovasi.

Adapun dimensi yang akan digunakan dalam pengukuran kapabilitas *management capability* rumah sakit ini adalah akuisisi, transfer atau konversi, integrasi, aplikasi Akuisisi pengetahuan secara luas meliputi pembuatan/pembangkitan, kodifikasi, dan penyimpanan. Transfer pengetahuan adalah sama dengan konversi. Integrasi pengetahuan adalah mirip dengan interpretasi. Aplikasi pengetahuan adalah sinonim dengan realisasi dan *leverage*, dan umum untuk banyak model proses pengetahuan.

F. Pengaruh Sumber Daya Manusia Medis terhadap Kinerja Klinis

Secara teoretis, sumber daya medis secara tunggal akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja klinis. Kompetensi dokter dan kinerja klinis merupakan komponen penting untuk penyampaian layanan kesehatan berkualitas tinggi dan aman. Hal ini diperkuat bila dilakukan uji secara tunggal pengaruh sumber daya medis terhadap kinerja klinis, tanpa adanya pengaruh kapabilitas pengelolaan pengetahuan maka sumber daya manusia medis akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja klinis.

Namun, bila sumber daya manusia medis diuji pengaruhnya terhadap kinerja klinis bersama dengan pengaruh kapabilitas pengelolaan pengetahuan terhadap kinerja klinis, maka hubungan sumber daya manusia medis terhadap kinerja klinis hanya akan signifikan, apabila melalui variabel kapabilitas pengelolaan pengetahuan. Demikian sebaliknya pengaruh sumber daya manusia medis terhadap kinerja klinis menjadi tidak signifikan. Sumber

daya medis akan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja klinis melalui kapabilitas pengelolaan pengetahuan. Kapabilitas (*capability*) organisasi sebagai mediator antara sumber daya (*resources*) organisasi dan kinerja (*performance*) merupakan model yang lebih dapat menjelaskan nilai teknologi informasi dari pada model pengaruh langsung tanpa melalui kapabilitas organisasi. Temuan penelitian ini menunjukkan bahwa teori yang menyatakan hubungan antara sumber daya, kapabilitas, dan kinerja dalam organisasi juga dapat diterapkan pada lingkungan klinis dalam rumah sakit.

G. Pengaruh Sumber Daya Manusia Medis terhadap Kapabilitas Pengelolaan Pengetahuan

Sumber daya manusia medis berpengaruh secara signifikan terhadap kapabilitas pengelolaan pengetahuan, hubungan antara kapabilitas dengan kinerja. Penelitian ini mencoba menerapkan hubungan yang berlaku umum di organisasi pada lingkungan klinis. Uji hipotesis ini mendapatkan hasil bahwa sumber daya manusia medis sebagai salah satu sumber daya rumah sakit akan berpengaruh secara signifikan terhadap kapabilitas pengelolaan pengetahuan.

Faktor-faktor utama sumber daya manusia medis di sini adalah (1) pendidikan dan pelatihan yang *in-service* berkelanjutan, maupun yang lain yang diperoleh setiap tenaga medis untuk menjaga atau meningkatkan keterampilan dan pengetahuannya (pengetahuan), (2) kolaborasi sumber daya manusia medis untuk mengatasi masalah dengan tindakan kolektif dan bertindak dalam kelompok untuk mencapai tujuan bersama, (3) kepercayaan atau keyakinan yang dimiliki sumber daya manusia medis terhadap

tujuan dan nilai-nilai organisasi, serta kesediaan mereka untuk mengerahkan usaha, dan niat untuk tetap bekerja di rumah sakit (komitmen), (4) motivasi sumber daya manusia medis dengan seperangkat kekuatan energik yang berasal baik di dalam maupun di luar individu, untuk memulai perilaku, menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi yang berhubungan dengan pekerjaan, dan yang terakhir (5) pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan oleh sumber daya manusia medis untuk bekerja secara efektif dalam kelompok dan memahami perspektif dan tanggung jawab orang lain.

Keseluruhan faktor-faktor sumber daya manusia medis yang telah disebutkan di atas secara signifikan berpengaruh terhadap kapabilitas pengelolaan pengetahuan. Faktor-faktor kapabilitas pengelolaan pengetahuan yang dipengaruhi adalah kemampuan rumah sakit untuk (1) akuisisi, (2) konversi, (3) integrasi, (4) aplikasi, dan (5) proteksi pengetahuan dalam rumah sakit.

H. Pengaruh Kapabilitas Pengelolaan Pengetahuan terhadap Kinerja Klinis

Kapabilitas pengelolaan pengetahuan rumah sakit memegang peranan penting terhadap kinerja klinis rumah sakit. Kapabilitas pengelolaan pengetahuan berperan sebagai mediator antara sumber daya manusia medis rumah sakit dengan kinerja klinis rumah sakit. Model dengan kapabilitas pengelolaan pengetahuan sebagai mediasi adalah sebuah model yang dapat menjelaskan dengan lebih baik hubungan antara sumber daya dan kinerja dari pada model dengan pengaruh langsung sumber daya manusia medis terhadap kinerja klinis tanpa melalui kapabilitas pengelolaan pengetahuan.

Pengelolaan pengetahuan termasuk proses yang perlu untuk menghasilkan, menangkap, mengkodekan, dan mentransfer pengetahuan lintas organisasi untuk mencapai keunggulan bersaing. Pengelolaan pengetahuan ini sebagai infrastruktur aplikasi bisnis. Sehingga pengelolaan pengetahuan sangat erat berkaitan dengan sistem informasi yang didukung oleh teknologi informasi.

BAB XVII

Knowledge Sharing (Berbagi Pengetahuan)

A. Konsep *Knowledge Sharing*

1. *Knowledge Management*

Knowledge management merupakan suatu upaya untuk menghasilkan nilai dari kekayaan intelektual organisasi melalui penciptaan, penyimpanan, penyebaran dan penerapan pengetahuan untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Nonaka dan Takeuchi (1995), dalam Kusumadmo (2013), *knowledge management* adalah proses penerapan pendekatan sistematis untuk menangkap, menstruktur, mengelola, dan menyebarkan pengetahuan di seluruh organisasi agar dapat digunakan untuk bekerja lebih cepat, menggunakan kembali 'best practice', dan dapat mengurangi biaya mahal dari proyek ke proyek yang sudah pernah dikerjakan ((E, 2013).

Knowledge management merupakan kordinasi yang disengaja dan sistematis dari orang-orang yang berada di dalam organisasi, teknologi, proses dan struktur organisasi yang dalam rangka untuk menambah nilai melalui pemakaian ulang dan inovasi (Bekti, 2013). Koordinasi ini diperoleh melalui penciptaan dan menambah pengetahuan serta menyusuri pelajaran berharga melalui praktik terbaik ke dalam memori suatu organisasi dalam rangka mendorong *organizational learning*.

Knowledge management menjadi *guidance* tentang pengelolaan *intangible assets* yang menjadi pilar perusahaan dalam mewujudkan nilai dari produk, jasa maupun solusi yang ditawarkan suatu perusahaan kepada pelanggannya. Pemahaman

mengenai nilai buku perusahaan harus disertai dengan pemahaman nilai *intangible assets* perusahaan.

Jenis penerapan *knowledge management* ada dua bagian, yaitu:

a. *Tacit Knowledge*

Tacit knowledge pada dasarnya bersifat personal dan dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. Berdasarkan pengertiannya *tacit knowledge* berarti sebagai personal knowledge atau yang lebih kita tahu sebagai pengetahuan yang diperoleh dari individu (per orang).

Tacit merupakan potensi yang ada pada diri seseorang, sifatnya sangat personal yang sulit untuk dikondisikan maupun diartikulasikan. Sedangkan jenis *explicit* adalah pengetahuan yang sudah diubah ke dalam bentuk dokumen (Husna, 2017)

b. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk diungkapkan dan dibagi. Penerapan *explicit knowledge* lebih mudah dibanding *tacit knowledge* ini karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau sebuah pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap orang bisa mempelajari secara independent. *Explicit knowledge* dalam penelitian ini adalah *job procedure* dan *technology*.

Salah satu teknologi yang paling mutakhir yang saat ini digunakan banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah internet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses *knowledge* dan perilaku

kebutuhan untuk mengaksesnya dan melakukan kolaborasi, komunikasi secara *sharing knowledge* secara *on time*.

2. Definisi Knowledge

Pengetahuan adalah penggunaan informasi dan data secara penuh yang dilengkapi dengan potensi ketrampilan, kompetensi, ide, intuisi, komitmen, dan motivasi orang-orang yang terlibat (E, 2013). Lebih lanjut bahwa pengetahuan adalah perilaku dan kegiatan bernilai tambah. Pengetahuan mencakup *tacit knowledge* (ada di kepala orang) dan *explicit knowledge* (dikodifikasi dan diekspresikan sebagai informasi di dalam database, dokumen, dan lain-lain)

Berdasarkan definisi tersebut, pengetahuan menjadi sangat penting dengan alasan sebagai berikut:

- a. Pengetahuan adalah aset institusi, yang menentukan jumlah tenaga kerja, informasi, ketrampilan, dan struktur organisasi yang diperlukan.
- b. Pengetahuan dan pengalaman perusahaan merupakan sumber daya berkelanjutan yang memberikan keuntungan daya saing dibandingkan dengan produk andalan dan teknologi tercanggih yang dimiliki
- c. Pengetahuan dan pengalaman mampu menciptakan, mengkomunikasikan, dan mengaplikasikan segala sesuatu yang terkait untuk mencapai tujuan bisnis.

Sebagian besar pengetahuan seseorang diperoleh melalui indera pendengaran dan penglihatan. Menurut Bloom dalam Sintaasih, dkk (2011), pengetahuan dibagi dalam 6 tingkat pengetahuan, yaitu:

- a. Tahu (*know*), tahu diartikan hanya sebagai *recall* (memanggil) memori yang telah ada sebelumnya setelah mengamati sesuatu. Untuk mengetahui atau mengukur bahwa orang tahu sesuatu dapat menggunakan pertanyaan-pertanyaan.
- b. Memahami (*comprehension*), memahami suatu objek bukan sekedar tahu terhadap objek tersebut, tidak sekedar dapat menyebutkan, tetapi orang tersebut harus dapat menginterpretasikan secara benar tentang objek yang diketahui tersebut.
- c. Aplikasi (*application*), diartikan apabila orang yang telah memahami objek yang dimaksud dapat menggunakan atau mengaplikasikan prinsip yang diketahui tersebut pada situasi yang lain.
- d. Analisis (*analysis*), kemampuan seseorang untuk menjabarkan dan / atau memisahkan, kemudian mencari hubungan antara komponen-komponen yang terdapat dalam suatu masalah atau objek yang diketahui. Indikasi bahwa pengetahuan seseorang itu sudah sampai tingkat analisis adalah apabila orang tersebut telah membedakan atau memisahkan, mengelompokkan, membuat diagram terhadap pengetahuan atas objek tersebut.
- e. Sintesis (*synthesis*), menunjukkan suatu kemampuan seseorang untuk merangkum atau meletakkan dalam satu hubungan yang logis dari komponen-komponen pengetahuan yang dimiliki. Dengan kata lain, sintesis adalah suatu kemampuan untuk menyusun formulasi baru dari formulasi-formulasi yang telah ada.

- f. Evaluasi (*evaluation*), berkaitan dengan kemampuan seseorang untuk melakukan justifikasi atau penilaian terhadap suatu objek tertentu. Penilaian ini dengan sendirinya didasarkan pada suatu kriteria yang ditentukan sendiri atau norma-norma yang berlaku di masyarakat.

3. Knowledge Sharing

Hooff dan Ridder (2004) mendefinisikan bahwa *knowledge sharing* adalah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka (*tacit knowledge* dan *explicit knowldege*). Definisi ini mengimplikasikan bahwa setiap perilaku *knowledge sharing* terdiri atas *bringing (knowledge donating)* dan *getting (knowledge collecting)*. *Knowledge donating* yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya dan *knowledge collecting* yaitu perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki.

Kedua perilaku ini memiliki sifat yang berbeda dan dapat memberi pengaruh yang berbeda. Sedangkan Hooff dan Weenen (2004) mendefinisikan *Knowledge Sharing* sebagai aktivitas para individu saling bertukar *Intellectual Capital Personal*.

Knowledge sharing adalah aktivitas mentransfer dan menyebarkan pengetahuan dari satu orang, kelompok atau organisasi pada pihak lain. Definisi ini mencakup *tacit* dan *explicit knowledge* (Hooff dan Weenen. 2004). *Knowledge sharing* bisa dibentuk dalam banyak bentuk seperti: "sebuah cerita yang menggambarkan pengalaman serupa dimana metode atau teknik dikembangkan atau digunakan untuk memecahkan

masalah. Jika tidak dapat memberikan solusi langsung, pengetahuan dapat dibagi dalam kaitannya dengan menghubungi seseorang yang mungkin tahu dan bersedia dan mampu membantu " (Sharratt & Usoro:2003).

Aktivitas management pengetahuan dalam sebuah organisasi didukung oleh tiga unsur utama yaitu *people*, *process*, dan *technology* (Kosasih, 2007). Unsur *people* memfokuskan diri pada motivasi, kemampuan individu, hingga pengembangan sebuah budaya dan lingkungan yang aman, menyenangkan dan efektif dalam *knowledge sharing*. Kepemimpinan menjadi faktor yang sangat penting dalam unsur ini. Selanjutnya adalah unsur *process* yang memfokuskan diri pada metode dan upaya yang digunakan dalam *knowledge sharing* serta menanamkan metode-metode tersebut kedalam aktivitas bekerja sehari-hari seperti pembelajaran dalam perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi. Unsur yang terakhir adalah *technology* yang memfokuskan diri pada penyediaan infrastruktur untuk *knowledge sharing* serta kolaborasi antarpegawai.

Dari ketiga unsur tersebut, unsur *people* adalah unsur yang paling esensial dan memerlukan usaha lebih besar dalam menindaklanjutinya dari pada unsur lainnya dalam manajemen pengetahuan. Hal ini karena perilaku pegawai dan komitmen pemimpin, berperan penting untuk memotivasi pegawai lain agar mau berbagi pengetahuan, belajar memanfaatkan pengetahuan yang disediakan organisasi, dan mengembangkan pengetahuan baru yang didapatnya sehingga tercipta lingkungan belajar yang kondusif. Namun pada kenyataannya, untuk menciptakan itu semua dalam organisasi bukanlah hal yang mudah sehingga memerlukan usaha yang lebih besar.

Menurut Kayes (2005) ada beberapa kompetensi yang diperlukan oleh seseorang dalam melakukan *knowledge sharing* tersebut, yaitu:

a. *Valuing different cultures*

Kemampuan untuk memahami kompleksitas norma budaya dan bagaimana hal tersebut memberi kontribusi bagi terciptanya pengetahuan baru.

b. *Building relationship within the host cultures*

Dengan membangun hubungan dengan orang-orang lokal akan memungkinkan proses penciptaan pengetahuan baru.

c. *Listening and observing*

Kemampuan mendengarkan dan mengamati akan membuat orang memahami budaya lokal dan praktek-praktek yang ada untuk mengerti rasional di belakang praktek tersebut.

d. *Coping with ambiguity*

Kemampuan untuk melihat permasalahan bukan sebagai sesuatu yang menyebabkan kebingungan tetapi hanya menganggap sebagai sesuatu hal baru yang perlu dipelajari.

e. *Translating complex ideas*

Kemampuan untuk menjelaskan ide yang kompleks dalam bahasa dan makna lokal.

f. *Taking action*

Kemampuan untuk bertindak dan membuat keputusan.

g. *Managing others*

Kemampuan untuk mengorganisasikan staf local dan expatriate serta mengatasi konflik di antara mereka. (<https://www.sosial79.com/2021/07/pengertian-knowledge-sharing-dimensi.html?m=1>, 2021)

4. Tujuan *Knowledge Sharing*

Berbagi pengetahuan bertujuan untuk melakukan sesuatu yang berguna dengan berbagi pengetahuan dan meningkatkan pengetahuan dibuat dalam dua paradigma: satu paradigma adalah mengelola pengetahuan yang ada, yang mencakup pengembangan repositori pengetahuan (memo, laporan, artikel), kompilasi pengetahuan, dan lain-lain, paradigma lain adalah untuk mengelola kegiatan pengetahuan khusus, yaitu akuisisi pengetahuan, penciptaan, distribusi, komunikasi, *sharing* dan aplikasi (Stephan, et al, 2001).

Pada dasarnya, *knowledge sharing behavior* di dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor. Menurut Awad & Ghaziri (2004), berbagi pengetahuan sering tergantung pada siapa yang meminta, seberapa sensitif pengetahuan yang diminta, perilaku dari pemilik pengetahuan, dan motivasi mereka. Sedangkan menurut Gagne dalam Warsita (2008), *knowledge sharing* dipengaruhi oleh faktor individual (seperti kurangnya rasa percaya, takut kehilangan kekuatan, kurangnya jaringan sosial), faktor organisasional kurangnya kepemimpinan, kurangnya sistem penghargaan yang tepat, kurangnya kesempatan untuk berbagi dan faktor teknologi.

Pada kenyataannya, faktor-faktor yang dapat memotivasi kegiatan *knowledge sharing* dalam setiap organisasi dapat berbeda-beda. Hal ini tampak dari argument yang menyangkal bahwa penghargaan sejalan dengan rekognisi. Pegawai ingin dikenali dan dihargai karena kontribusi modal intelektual yang mereka berikan bagi pengetahuan organisasi dan juga karena bantuan pegawai tersebut dalam meningkatkan inovasi. Jika

pengetahuan sudah dihargai dan diakui, maka budaya *knowledge is power* akan semakin berkurang karena akan terbentuk budaya terbuka dan berbagi serta membantu terbentuknya budaya *Knowledge Sharing* dan manajemen pengetahuan secara keseluruhan (Plessis, 2006).

Implementasi *knowledge sharing behavior* sangat memerlukan peran aktif pegawai di dalam organisasi. Namun pada kenyataannya, mendorong pegawai untuk mau membagi pengetahuannya bukanlah hal yang mudah. Mereka tidak mau berbagi pengalaman mengenai kesalahan mereka padahal pengetahuan ini dapat mencegah pegawai lain dari kesalahan yang sama dan tentunya dapat menhemat uang dan waktu organisasi (Davenport, et al., 1998).

Kegiatan *knowledge sharing behavior* penting dalam organisasi, namun dalam implementasinya terdapat beberapa hal yang menjadi hambatan dalam *knowledge sharing* di dalam organisasi. Hambatan-hambatan dalam *knowledge sharing* yang dikemukakan oleh Hendriks (1999) dalam Andriessen (2006) yang menguraikan empat hambatan dalam *knowledge sharing behavior* yaitu kurangnya waktu, jarak geografis, kurangnya kemampuan serta jarak kognitif yakni perbedaan perspektif terkait perbedaan kewarganegaraan dan bahasa, maupun perbedaan kerangka mental dan konseptual karena disiplin dan departemen yang berbeda. Hambatan dalam kurangnya waktu mengindikasikan bahwa pada kenyataannya keinginan untuk berbagi berbenturan dengan keinginan dan motivasi yang berhubungan dengan proses kerja utama.

Kegiatan *knowledge sharing behavior* dan pembelajaran yang efektif memerlukan perubahan *cultural* dalam organisasi,

manajemen praktis yang baru, komitmen senior manajer, dan dukungan teknologi. Budaya organisasi harus diubah menjadi budaya berbagi dan hal tersebut harus ditangani dengan kepemimpinan di tingkat atas yang kuat, dan dengan menyediakan sarana manajemen pengetahuan yang dapat membuat pekerjaan menjadi lebih baik (Turban, et al, 2002).

5. Hubungan antara *Knowledge Sharing* dengan Kinerja Karyawan

Pengetahuan yang didapat individu dalam organisasi akan bertambah dengan adanya *knowledge sharing*. Mangkunegara (2011) mengemukakan bahwa kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge and skill*) merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. *Knowledge* atau pengetahuan sangat penting bagi setiap karyawan dalam menjalankan tugas, karena dengan tertanamnya pengetahuan pada setiap pegawai, maka pegawai tersebut dapat menjalankan tugasnya masing-masing sesuai dengan yang diharapkan tersebut.

DAFTAR PUSTAKA

- Bekti, W. (2013). *Pengaruh Problem Based Learning terhadap Hasil Belajar Ditinjau dari Motivasi Belajar PLC di SMK*. Semarang: Jurnal Pendidikan Vokasi, 3 (2), 178-191.
- E, K. (2013). *Manajemen Strategik Pengetahuan*. Yogyakarta: Cahaya Atma Pustaka.
- <https://keselamatankerja.com/instruksi-kerja/>. (2021).
<https://keselamatankerja.com/instruksi-kerja/>. Brebes: Diakses, 5 September 2021.
- <https://www.sosial79.com/2021/07/pengertian-knowledge-sharing-dimensi.html?m=1>. (2021).
<https://www.sosial79.com/2021/07/pengertian-knowledge-sharing-dimensi.html?m=1>. Brebes: Diakses 06 September 2021.
- Husna, R. D. (2017). *Implementasi knowledge Sharing di Pondok Pesantren Putri Darussalam Banyumanik Semarang (Studi Kualitatif di Jl Ngesrep Barat V Kelurahan Srandol Kulon Kecamatan*. Semarang: Jurnal Ilmu Perpustakaan Vol. 6, No. 1 (2017).
- Indonesia, B. U. (2019). *Pedoman Pembuatan Instruksi Kerja (IK)*. Jakarta: SPMI Universitas Al Azhar Indonesia.
- Iriantara, Y. (2004, hal. 116). *Manajemen Strategis Public Relations*. Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Nurdianti, S. R. (2014). *Analisis Faktor-Faktor Hambatan Komunikasi dalam Sosialisasi Program Keluarga Berencana*

Pada Masyarakat Kebon Agung Samarinda. Kalimantan Timur: Universitas Mulawarman; eJournal Ilmu Komunikasi, 2014, 2 (2): 145-159.

- Purwanggono, C. J. (2020). *Kepemimpinan*. Semarang: Fakultas Ekonomi, Universitas Wahid Hasyim.
- Riza Widyanata, S. H. (2016). *Pengaruh Lingkungan dan Kemampuan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Ronadamar Sejahtera Cabang Bandung*. Jakarta: Journal of Business Management Education, vol. 1, no. 2, 2016, pp. 47-55.
- Saydam, G. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia; Suatu Pendekatan Mikro*. Jakarta: Djambaran.
- Simahate, T. (2013). *Penerapan Komunikasi Interpersonal dalam Melayani Pengguna Perpustakaan*. Yogyakarta: UNIMED Jurnal Iqra' Volume 07 No.02 Oktober, 2013.
- Syadzili, M. F. (2018). *Model Kepemimpinan dan Pengembangan Potensi Pemimpin Pendidikan Islam*. Gresik: Jurnal Cendekia Vol. 4 No. 2 Desember 2018.

Biografi Penyusun



Slamet Bambang Riono, S.Pd., M.M., lahir di Tegal, 28 Juli 1970 sekarang bertempat tinggal di Perumahan Taman Amarnya Blok F.23, Pesantunan, Wanasari, Brebes. Penulis adalah dosen Manajemen di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhadi Setiabudi (UMUS) Brebes.

Pendidikan formal sarjana diselesaikan di IKIP Negeri Semarang dan S-2 di STIE IPWI Jakarta. Sebelum menjadi dosen, pernah bekerja di perusahaan Bogor (1993), Palembang (1994-2008), Semarang (2008-2010). Pernah menjadi guru SMA di Kota Tegal (2010-2012), kemudian bergabung dengan UMUS sejak 2013 sampai sekarang. Perjalanan kerja mulai sebagai Kaprodi Pendidikan Bahasa dan Sastra Indonesia (2013-2016), Kepala Badan Pengawas Internal (2016-2017), Kepala Lembaga Penjamin Mutu (2017 – skrg). Selain mengajar, juga menjadi Ketua Pusat Studi Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (2020 – skrg) di Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhadi Setiabudi. Selama menjadi dosen, sudah banyak artikel jurnal yang dihasilkan dan beberapa buku diantaranya: *Analisis Kompetensi Individu, Dukungan Organisasi dan Dukungan Manajemen terhadap Kinerja Pegawai* (2020) dan *Antologi Puisi Diksastrasia* (2021). Selain itu, juga aktif di kegiatan sosial UMKM Mitra Mandiri Kabupaten Brebes. Buku *Pengembangan Sumber Daya Manusia* (2021), ini disusun bersama tim dosen Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Muhadi Setiabudi. Semoga bermanfaat.