

Memandang organisasi sebagai suatu sistem

Pendekatan sistem dan ketidakpastian dalam manajemen kesehatan

Bambang Shofari

Pokok bahasan

- **Kefektifan organisasi**
 - **Varibel keefektifan**
 - **Manajemen**
 - **Budaya organisasi**
- **Analisis organisasi saat ini**
- **Tim Lintas Fungsi**

KEEFEKTIFAN ORGANISASI

- **Penilaian yang kita buat sehubungan dengan prestasi individu, kelompok dan organisasi.**
- **Makin dekat prestasi mereka terhadap prestasi yang diharapkan berarti semakin efektif mereka**

SEBAB KEFEKTIFAN ORGANISASI

KEFEKTIFAN INDIVIDU

- Kemampuan
- Keahlian
- Pengetahuan
- Sikap
- Motivasi
- Stress

KEFEKTIFAN

KELOMPOK

- Kepaduan
- Kemimpinan
- Struktur
- Status
- Peranan
- Norma-norma

KEFEKTIFAN ORGANISASI

- ◆ Lingkungan
- ◆ Teknologi
- ◆ Struktur
- ◆ Proses
- ◆ Budaya organisasi

PENILAIAN KEEFEKTIFAN

- Pendekatan TUJUAN : menekankan pentingnya pencapaian tujuan sebagai kriteria penilaian keefektifan
- Pendekatan TEORI SISTEM : menekankan pentingnya adaptasi terhadap tuntutan eksternal sebagai kriteria penilaian keefektifan

KRITERIA KEEFEKTIFAN

- **Produksi :**
 - keefektifan mengacu pada ukuran keluaran utama organisasi
- **Efisiensi :**
 - keefektifan mengacu pada ukuran penggunaan sumberdaya yang langka oleh organisasi
- **Kepuasan :**
 - keefektifan mengacu kepada keberhasilan organisasi yang diukur pada pemenuhan kebutuhan customers internal dan eksternal
- **Keadaptasian :**
 - keefektifan mengacu kepada suatu ukuran ketanggapan organisasi terhadap tuntutan perubahan
- **Pengembangan :**
 - mengukur tanggung jawab organisasi dalam memperbesar kapasitas dan potensinya untuk berkembang

MANAJEMEN

- **Proses yang meliputi rangkaian tindakan, kegiatan atau operasi yang mengarah kepada beberapa sasaran tertentu untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain**
 - **kewajiban manajemen muncul kapan saja pekerjaan dibagi-bagi dalam pekerjaan khusus dan dilakukan oleh 2 orang atau lebih, sehingga perlu koordinasi untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, dan mengendalikan**

MISI

- **TUJUAN AKHIR ORGANISASI**
- **KRITERIA PENAKSIRAN KEFEKTIFAN JANGKA PANJANG**
- **UKURAN KEADAAN, BILA DIWUJUDKAN AKAN MENJAMIN KELANGSUNGAN HIDUP ORGANISASI**
- **BERSIFAT LUAS, ABSTRAK, DAN MEMUAT NILAI-NILAI SEHINGGA DAPAT DIARTIKAN LUAS**

TUJUAN

- **KONDISI ATAU KEADAAN JANGKA PANJANG, YANG BILA DICAPAI AKAN MEMBANTU MISI ORGANISASI**
- **BERSIFAT LEBIH KONKRIT DAN KHAS DIBANDING DENGAN MISI**
- **DAPAT DINYATAKAN DALAM UKURAN PRODUKSI, EFISIENSI, DAN KEPUASAN**

SASARAN

- Rencana prestasi yang akan dicapai dalam jangka pendek, biasanya satu tahun

PERENCANAAN

- menghasilkan penentuan tujuan dan sasaran
- menentukan “apa” dan “bagaimana”

PENGGORGANISASIAN

Seluruh aktivitas manajerial yang dilakukan untuk menerjemahkan aktivitas yang perlu dan telah direncanakan ke dalam suatu struktur dan wewenang.

- **Pendefinisian sifat dan isi pekerjaan dlm organisasi**
- **Penentuan dasar untuk pengelompokan pekerjaan**
- **Menentukan ukuran kelompok**
- **Mendelegasikan wewenang : hak-hak yang sah untuk membuat keputusan tanpa memerlukan persetujuan atasan**

MEMIMPIN

- merupakan kontak langsung manajer dengan individu dan kelompok sehari-hari
- bersifat personal dan impersonal
- menempatkan manajer dalam arena perilaku individu dan kelompok
- mencakup interaksi sehari-hari antara manajer dan bawahannya

PENGENDALIAN PRESTASI

kegiatan yang harus ditangani para manajer untuk menjamin agar hasil yang dicapai (*actual*) konsisten dengan hasil yang direncanakan (*planned out comes*)

- Standar :
 - sebagai syarat agar hasil diterima, dinyatakan dalam porsedur, kriteria prestasi, kaidah perilaku, etika dan aturan kerja
- Informasi :
 - hasil kenyataan dan yang direncanakan dibandingkan dg menggunakan data & informasi
- Tindakan koreksi :
 - jika hasil nyata tak efektif manajer harus mengambil tindakan koreksi

PEKERJAAN MANAJER

- **Tujuannya : mencapai perilaku yang dikoordinasikan sehingga organisasi tersebut dinilai efektif oleh mereka yang mengevaluasi hasilnya**

BUDAYA ORGANISASI

- **Suatu Sistem Nilai, Keyakinan & Norma-norma yang unik yang dimiliki secara bersama oleh anggota suatu organisasi**
- **Budaya dapat menjadi suatu sebab bagi keefektifan organisasi**

Kebudayaan & keefektifan organisasi



Variabel yg mempengaruhi perilaku dan prestasi



Kemampuan

- Sifat yang dibawa sejak lahir atau dipelajari yang memungkinkan seseorang menyelesaikan pekerjaan

Keterampilan

- Kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki dan dipergunakan oleh seseorang pada waktu yang tepat

Analisis pekerjaan

- Suatu proses formal yang dipergunakan dalam organisasi untuk merumuskan, menelaah dan mempelajari semua pekerjaan yg bersifat khusus¹⁷

Kemampuan & keterampilan

MENTAL

- Mengingat konfigurasi visual
 - Kefasihan
- Jalan pikiran induktif
- Ingatan yg luar biasa
 - Rentangan ingatan
- Kecakapan dlm angka
- Kecepatan berpersepsi
 - Jalan pikiran deduktif
- Orientasi & visualisasi ruang
 - Pemahaman lisan

FISIK

- Kekuatan dinamis
- Tingkat kelenturan
- Koordinasi tubuh nyata
- Keseimbangan tubuh nyata
- Stamina

Persepsi

proses kognitif yg dipergunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya

Stereotip

suatu perangkat keyakinan tentang karakteristik orang dari suatu kelompok yang disamakan terhadap semua anggota kelompok itu

Sikap

dipelajari pada satu periode tertentu
diorganisasi oleh pengalaman dan menimbulkan pengaruh tertentu terhadap perilaku seseorang

Kepuasan kerja

sikap yang dikembangkan para karyawan sepanjang waktu mengenai berbagai segi pekerjaannya, seperti upah, gaya penyelia, rekan sekerja

Proses terjadinya persepsi

Proses persepsi
pengorganisasian
& penerjemahan

STIMULUS

Sis. Imbalan

Persuasi

penyelia

Observasi

Stimulus

Faktor yg mem-
pengaruhi persepsi

- Stereotip
- Kepandaian menyaring
- Konsep diri
- Keadaan
- Kebutuhan
- Emosi

EVALUASI
& PENAK
SIRAN KE
NYATAAN

Pembtk.-an

Sikap

Perilaku
Tanggapan

Tiga komponen sikap

STIMULUS

SIKAP

HASIL-HASIL

Faktor ling. kerja

- Desain pekerjaan
- Gaya manajer
- Kebijakan organisasi
- Teknologi
- Upah
- Tunjangan



Komponen

AFEKSI

perasaan yg dipelajari dari ortu, guru & teman



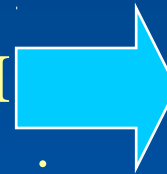
Tanggapan

Emosional

- Pernyataan ttg. suka/tidak suka

KOGNISI

sikap, persepsi, pendapat, keyakinan



Persepsi

- Pernyataan ttg. keyakinan

PERILAKU

kecenderungan bertindak



Tindakan

- Pernyataan ttg. perilaku

Kepribadian

- Pola perilaku & proses mental yang unik, yang mencirikan seseorang
- Seperangkat karakteristik yang relatif mantap, kecenderungan dan perangai yang sebagian dibentuk oleh faktor² sosial, kebudayaan & lingkungan yang menentukan persamaan & perbedaan perilaku individu

KEKUATAN UTAMA YG MEMPENGARUHINYA

- budaya
 - hubungan keluarga
 - faktor keturunan
- kelas sosial & kekuatan dari anggota kelompok

Kepribadian

- **Suatu keseluruhan nilai-nilai yang terorganisasi, bila tidak ada → tak mempunyai arti**
- **Kepribadian dapat diorganisasikan dalam pola tertentu yang dapat diamati dan diukur**
- **Walaupun kepribadian mempunyai dasar biologi, perkembangannya merupakan hasil penguatan lingkungan & kebudayaan**
- **Kepribadian mempunyai segi yang dangkal, seperti sikap untuk menjadi pemimpin tim, dan inti yg lebih dalam, seperti sentimen mengenai wewenang atau etik**
- **Kepribadian mencakup ciri-ciri umum yang khas; setiap orang berbeda satu sama lainnya dalam beberapa hal, sedangkan dalam beberapa hal serupa**

Motivasi

- Suatu konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan bekerja terhadap diri atau yang ada dalam diri seseorang untuk memulai dan mengarahkan perilaku

Kebutuhan

- Menunjukkan kekurangan yang dialami seseorang pada waktu tertentu, dapat bersifat fisiologis, psikologis atau sosiologis
 - Dipandang sebagai penggerak atau pembangkit perilaku

Proses motivasi : pola awal



Analisis Organisasi . Organisasi Fungsional Herarkhis

- Dibangun organisasi berjenjang
 - ◆ Manajer tingkat tinggi bertanggungjawab mengkoordinasi dan mengawasi pelaksanaan pekerjaan karyawan/manajemen lebih rendah
 - ◆ Semakin besar organisasi, semakin tinggi jenjang organisasi
- Koordinasi, produktifitas, pengendalian SDM diorganisasikan secara berjenjang dan fungsional
 - ◆ membagi tugas secara terpisah
 - ◆ organisasi terbagi menjadi fungsi² atau unit-unit²
 - ◆ laporan dan pertanggungjawaban pada satu orang
 - ◆ koordinasi dan informasi ke atas
- Organisasi menerapkan pengendalian dengan ketat
- Organisasi lebih efisien
- Organisasi mengelompokkan ahli dg latarbelakang yg sama

Organisasi fungsional hierarkhis

- Tiap personil bekerja pada fungsi/unit sehingga :
 - ◆ berfokus pd tugas dan tujuan spesialisasinya
 - ◆ hanya mengerjakan tanggung jawab masing²
 - ◆ sulit bekerjasama
 - ◆ sikap, tanggungjawab dan penedekatan tujuan serta penghargaan manajemen terpecah-pecah
- Pengendalian berlebihan, akibatnya :
 - ◆ mengurangi fleksibilitas organisasi thd perubahan lingkungan
 - ◆ menghambat perubahan
 - ◆ Lebih banyak komunikasi vertikal pada atasannya
- Pertanggungjawaban sempit, sehingga berfokus pada :
 - ◆ fungsinya bukan pada customers
 - ◆ ukuran kinerja atasannya
 - ◆ jumlah/volume tanpa memperhatikan efisiensi
 - ◆ penghematan bukan efisiensi

Organisasi fungsional herarkhis

- Isolasi sosial - hubungan cenderung formal
- Diniding pemisah yg tadinya imajiner menjadi nyata
- Hubungan komunikasi antar fungsi tidak lancar
 - ◆ yg terjadi komunikasi dari bawah ke atas baru kemudian ke fungsi lain
- Kurangnya tanggung jawab lintas fungsi

Solusinya?

Reorientasi organisasi ke sistem

Pandangan organisasi sebagai suatu sistem

Sistem

- Sistem : suatu tatanan yg terdiri dari unsur-unsur yg saling terikat, tergantung dan bekerjasama untuk mencapai tujuan sistem
- Komponen sistem dalam organisasi terdiri dari
 - ◆ kebijakan dan motivator, yang digunakan leader dlm mengkomunikasikan visi dan mendorong personel
 - ◆ teknologi, mencakup pengetahuan dan alat yg diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan keterampilan
 - ◆ proses dan kegiatan operasional yg terdiri dari berbagai proses & kegiatan utk mewujudkan tujuan sistem
- Proses : arus produk atau pelayanan, bahan atau informasi dari seorang karyawan atau tempat kerja dari satu ke yg lain

Tim Lintas Fungsi

- Tim : kumpulan orang yg berdasarkan keahlian masing-masing yg bersifat saling melengkapi, bekerjasama utk mewujudkan tujuan tertentu bersama
- Tujuan tim, dapat dibentuk untuk :
 - pengembangan suatu produk
 - pengembangan sistem
 - improvement terhadap mutu
 - penyelesaian masalah
 - rekayasa ulang sistem pelayanan kpd customers
- Masa kerja : permanen atau sementara
- Keanggotaan : dapat bersifat fungsional atau lintas fungsi

Tim Lintas Fungsi

- Sekelompok personel yg berasal dari berbagai fungsi atau disiplin dlm organisasi, berusaha bersama-sama mewujudkan tujuan tim
- Keanggotaan :
 - berbagai personel yg memiliki keahlian tertentu di bidangnya yg dibutuhkan untuk mewujudkan tujuan sistem atau dapat seorang manajer yg memimpin satu fungsi
- Pemimpin TLF = Case Manager :
 - Memegang kepemilikan sistem & bertanggung jawab thd :
 - pencapaian tujuan sistem - pemuasan kebutuhan customers
 - improvement berkelanjutan thd sistem tersebut
 - Titik tolak tunggal bagi customers internal & eksternal
 - Bertindak sebagai coach
 - Memastikan bahwa anggota fungsinya memiliki kompetensi memadai sehingga mampu memberikan kontribusi bermakna dlm mewujudkan tujuan tim

Membentuk TLF

- Siapa yg bertanggungjawab dalam proses?
- Siapa yg akan memimpin? Bila pemimpin tim bukan pemilik proses, harus menjadi anggota.
- Apakah anggota tim merupakan representasi dari hubungan mata rantai proses? Seharusnya terwakili wakil dari pemasok, pembuat & customers yg berada dalam sistem
- Apakah personel yg bekerja sangat dekat pada bagian proses sebagai anggota tim?
- Apa yg menjadi rencana atau peta tindakan?

TLF yg efektif

- Kejelasan tanggungjawab
 - yakinkan bahwa setiap orang yg terlibat mengetahui dg jelas tanggungjawabnya
 - tanggungjawab diberikan secara individual, karena memiliki perbedaan dlm kemampuan, keterampilan & pengalaman
- Memprioritaskan tanggungjawab sistem
 - gunakan prinsip Pareto
- Menetapkan tujuan jangka pendek & panjang
- Memberi wewenang yg spesifik utk setiap tanggungjawab
- Mengijinkan anggota utk bebas mencapai tujuannya
- Mengembangkan pengendalian pd tugas² yg didelegasikan

TLF yg efektif

- Berpartisipasi dg orang² dlm menentukan tanggung jawab, prioritas, tujuan & wewenang
- Mengembangkan orang² & kelompok utk secara bertahap membuat keputusan-keputusan yg kompleks
- Memberi nasihat², pelatihan, & dukungan kepada anggota tim ketika mereka bekerja menuju tujuan yg ditetapkan
- Memilih orang² yg mampu diberi delegasi
- Memberikan pengakuan & penghargaan kepada individu² & kelompok berdasarkan kinerjanya

11 K sebagai persyaratan TLF

- Komitmen
- Kesatuan tujuan
- Kepercayaan
- Keterbukaan
- Keyakinan & kebanggaan
- Ketergantungan
- Komunikasi
- Kesabaran
- Kebijaksanaan
- Ketabahan
- Kredibilitas

TLF tak bertahan lama

- Meremehkan anggota tim yg lain
- Tidak mendengarkan apa yg dibicarakan dlm tim
- Sering melakukan interupsi pada sat anggota lain dlm tim berbicara atau mengemukakan pendapat
- Tidak mengikutsertakan beberapa anggota karena alasan tertentu
- Menggurui anggota lain ketika mengemukakan ide
- Merasa rendah diri
- Mengabaikan kemampuan positif dari beberapa orang di antara anggota tim
- Menomorsatukan beberapa orang di antara anggota tim
- Terdapat anggota tim yg tidak mampu berbicara atau meyakinkan ide-idenya
- Tidak melaksanakan tugas sebagaimana telah disepakati
- Merasa diri tidak berarti & tidak terpakai dlm tim
- Membicarakan hal-hal ideal namun bertentangan dg perilaku sehari-hari

Komponen formal dlm gunung es organisasi

Komponen yg dapat diamati semua orang, nalar & berorientasi pada pertimbangan struktural

- Batasan & uraian pekerjaan
- Basis departemenisasi
- Rentang kendali dan tingkat herarki
- Misi, tujuan & sasaran organisasi
- Kebijakan dan praktik organisasi
- Pengukuran produksi, efisiensi & keefektifan

Komponen informal dlm gunung es organisasi

Tersembunyi, efektif & berorientasi pada proses sosial/psikologi & pertimbangan² perilaku

- Pola kekuasaan & pengaruh yg muncul
- Pandangan pribadi ttg organisasi & kompetensi individual
- Pola hubungan antar pribadi dan kelompok
- Sentimen dan norma kelompok
- Persepsi, kepercayaan, keterbukaan & perilaku memikul resiko
- Persepsi peran, kebutuhan & keinginan
- Hubungan efektif antara para manajer dg bawahan
- Ukuran keefektifan, kepuasan & pengembangan