

BUKU AJAR

PENGORGANISASIAN PENGEMBANGAN MASYARAKAT

Annisa Dwi Yuniastari, SKM., M.KES



Jl. Letjend Ibrahim Adjie No 180 Sindang Barang Bogor Barat
Phone :0251-8327396
Mobile : 0852-1670-1658/0812-9581-9088
Email : wijayahusada@gmail.com
Website : www.wijayahusada.com

Buku Ajar Pengorganisasian Pengembangan Masyarakat

Penulis : Annisa Dwi Yuniastari, SKM., M.KES

Editor : Normaliasari, S.Kom

Penyunting : Annisa Dwi Yuniastari, SKM., M.Kes

Penerbit : STIKes Wijaya Husada Bogor

Redaksi : Jl. Letjend Ibrahim Adjie No. 180, Sindang Barang, Bogor

Telp. (0251) 8327396

Email : wijayahusadaakd@gmail.com

Cetakan Pertama, 2018

Hak Cipta dilindungi undang-undang

Dilarang memperbanyak karya tulis ini dalam bentuk dan dengan cara apapun tanpa ijin tertulis dari penerbit.

KATA PENGANTAR

Rasa syukur kami panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Esa yang telah melimpahkan kasih dan berkat karunia-Nya sehingga buku ini dapat diselesaikan.

Penyusunan buku ajar ini merupakan salah satu upaya Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat STIKES Wijaya Husada Bogor dalam meningkatkan kualitas proses pembelajaran sehingga lebih baik, sehingga mudah dipahami untuk melengkapi materi yang berkaitan dengan Pengorganisasian Pengembangan Masyarakat.

Dalam penyusunan buku ini, kami banyak dibantu oleh teman seprofesi baik dalam lingkungan kampus Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat STIKES Wijaya Husada Bogor maupun dari pihak luar. Buku ajar ini sudah direview oleh kelompok dosen sesuai rumpun ilmu. Kami mengucapkan terima kasih kepada Ketua STIKES Wijaya Husada Bogor beserta seluruh karyawan dan staf dosen Program Studi S1 Kesehatan Masyarakat STIKES Wijaya Husada Bogor, yang telah memberikan dukungan sehingga buku ini dapat tersusun.

Buku ini masih jauh dari sempurna. Untuk itu saran yang membangun sangat kami harapkan guna perbaikan buku ini.

Akhir kata, berbagai saran dan kritik yang membangun akan selalu penulis harapkan.

Bogor, Juli 2018

Penyusun

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	ii
BAB I ORGANISASI.....	1
A. Pengertian Organisasi	1
B. Ciri-Ciri Umum Organisasi	2
C. Unsur-Unsur Organisasi	2
D. Macam-Macam Organisasi.....	4
BAB II PENGORGANISASIAN	6
A. Pengertian Pengorganisasian.....	6
B. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian.....	6
BAB III LANGKAH- LANGKAH DAN ASPEK PENGORGANISASIAN.....	10
A. Langkah-Langkah Pengorganisasian.....	10
B. Aspek Penting Pengorganisasian	11
BAB IV MASYARAKAT.....	12
A. Definisi Masyarakat	12
B. Faktor-Faktor Masyarakat	12
C. Kriteria Masyarakat Yang Baik.....	13
BAB VI NOVASI DAN PERUBAHAN	14
A. Pengertian Inovasi Dan Perubahan	14
B. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perubahan.....	15
BAB VI TIPE DAN TARNSISI EMOSI DALAM PERUBAHAN	17
A. Tipe Perubahan.....	17
B. Transisi Emosi dalam perubahan	18
BAB VII DIMENSI RESISTEN DAN STRATEGI PERUBAHAN	20
A. Dimensi Resisten.....	20
B. Strategi Perubahan.....	21
BAB VIII KONSEP PENGEMBANGAN ORGANISASI, PENGEMBANGAN MASYARAKAT, TUJUAN PENGEMBANGAN MASYARAKAT	23
A. Konsep Pengembangan Organisasi	23
B. Pengertian Pengembangan Masyarakat.....	24
C. Tujuan Pengembangan Masyarakat	25

BAB IX PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN MASYARAKAT DAN	
PENGERTIAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT	27
A. Prinsip-Prinsip Pengembangan Masyarakat.....	27
B. Pengertian Pemberdayaan Masyarakat.....	28
BAB XI MPLEMENTASI	30
A. Pengertian Implementasi	30
B. Proses Implementasi.....	31
BAB XI PENDEKATAN DAN KENDALA IMPLEMENTASI.....	32
A. Pendekatan Implementasi.....	32
B. Kendala Implementasi.....	34
BAB XII MUTU PELAYANAN.....	37
A. Quality Assurance	37
B. Mutu Pelayanan Kesehatan	38
C. Mutu Tenaga Kesehatan.....	39
D. Mutu Pelayanan.....	40
BAB XIII KONFLIK.....	42
A. Definisi Konflik.....	42
B. Manfaat dan Kerugian Konflik	44
C. Metode Pemecahan Konflik.....	47
BAB XIV NEGOSIASI.....	48
A. Pengertian Negosiasi	48
B. Etika Dalam Negosiasi	48
DAFTAR PUSTAKA.....	55

BAB I

ORGANISASI

A. Pengertian Organisasi

Perkataan organisasi berasal dari bahasa Yunani yaitu organon yang berarti alat, bagian, anggotam atau bagian badan. Sedangkan kata “organisasi” itu mempunyai dua pengertian umum. Pengertian pertama menandakan suatu lembaga atau kelompok fungsional, seperti organisasi perusahaan, rumah sakit, perwakilan pemerintah atau suatu perkumpulan olahraga. Pengertian kedua berkenaan dengan proses pengorganisasian, sebagai suatu cara dalam mana kegiatan organisasi dialokasikan dan ditugaskan di antara para anggotanya agar tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien. Beberapa ahli mendefenisikan organisasi sebagai:

1. Organisasi dapat diartikan sebagai proses penentuan dan pengelompokan pekerjaan yang akan dikerjakan, menetapkan dan melimpahkan wewenang dan tanggung jawab, dengan maksud untuk memungkinkan orang-orang bekerja sama secara efektif dalam mencapai tujuan (Louis A. Allen).
2. Organisasi adalah suatu sistem perserikatan formal, berstruktur, dan terkoordinasi dari sekelompok orang yang bekerja sama dalam mencapai tujuan tertentu. Organisasi hanya merupakan alat dan wadah saja (Malayu Hasibuan).
3. Organisasi adalah pola keadaan di mana sejumlah orang banyak, sangat banyak mempunyai teman berhubungan langsung dengan semua yang lain, dan menangani tugas-tugas yang kompleks, menghubungkan mereka sendiri satu sama lain dengan sadar, penentuan dan pencapaian yang sistematis dari tujuan-tujuan yang saling disetujui (John m. Pfifner dan Frank P. Sherwood)

Setiap organisasi mempunyai kekhususan sendiri-sendiri, ini ditentukan oleh arah tujuan, materi kepentingan, sasaran perjuangan dan situs aktivitas dari masing-masing organisasi yang berbeda bentuk dan sifatnya tersebut, disusunlah sebuah struktur organisasi. Walaupun demikian, semua organisasi mempunyai kesamaan secara umum, yaitu bahwa setiap organisasi harus mempunyai dan pasti berdiri di atas basis serta bergerak melangkah dipimpin oleh pimpinan organisasinya. Organisasi basis (pokok atau dasar) sebagai dasar kekuatan, dan pimpinan sebagai pengendali organisasi, merupakan dua hal yang mutlak tidak bisa ditinggalkan.

Struktur organisasi harus disusun dan diatur sedemikian rupa agar memenuhi syarat dan mencapai maksud dari arti hakikat struktur organisasi, yaitu:

1. Bagaimana hubungan pimpinan sebagai pengendali dan pengarah penggunaan kekuatan organisasi dengan organisasi basis sebagai wadah dan penghimpun langsung sebagai dasar dan sumber kekuatan organisasi, bisa lincah, cepat dan seksama.
2. Bisa dengan tangkas dan tangguh menghadapi tantangan dan secara luwes berhubungan dengan sahabat/sekutu dalam mengurus serta menyelesaikan persoalan.
3. Mampu memelihara dan menjaga kekuatannya tetap solid serta selalu siap-tegap untuk bergerak melangkah melaksanakan tugas.

B. Ciri-Ciri Umum Organisasi

Ciri-ciri merupakan bagian yang mewakili sesuatu, dari ciri-ciri kita bisa mengetahui apa yg di maksud. Begitu juga jika yg di maksud kali ini adalah ciri-ciri organisasi, maka ini merupakan suatu bagian yg mewakili organisasi, yang membuat kita paham bahwa dari ciri-ciri tersebut kita bisa mengetahui apa itu organisasi. Adapun ciri-ciri dari organisasi secara umum adalah sebagai berikut:

1. Adanya Komponen (atasan da bawahan)
2. Adanya kerja sama (cooperative yang berstruktur dari sekelompok orang)
3. Adanya tujuan
4. Adanya sasaran
5. Adanya keterikatan format dan tata tertib yang harus ditaati
6. Adanya pendelegasian wewenang dan koordinasi tugas-tugas

C. Unsur-Unsur Organisasi

1. Manusia

Manusia sebagai mahluk social membutuhkan wadah atau suatu tempat untuk menyalurkan suatu tujuannya atau prinsipnya. Dia membutuhkan suatu alat yang bisa menjadikan kebenaran informasi ,karena itulah manusia membutuhkan organisasi.

2. Lingkungan

Suatu organisasi bias muncul dari kesamaan tempat orang-orang yang berada di dalam organisasi tersebut. Ini dimaksudkan bahwa lingkungan sangat berpengaruh dalam terbentuknya suatu organisasi. Contohnya adalah organisasi yang bersifat kedaerahan, misalnya perkumpulan atau panguyuban yang walaupun nama mereka tidak mencerminkan organisasi tetapi struktur dan tujuan mereka adalah sama.

3. Tujuan Bersama

Organisasi tidak akan terbentuk jika tidak mempunyai tujuan yang sama. Karena ini akan menyangkut visi dan misi yang dibentuk dalam suatu organisasi.

4. Peralatan(equipment)

Keberadaan peralatan dalam suatu organisasi itu sangat penting. Ini bias dijadikan penunjang dalam rangka menjalankan suatu organisasi. Dan setiap peralatan yang ada akan menjamin suatu organisasi tersebut profesional atau tidak.

5. Kekayaan Alam

Berbicara kekayaan alam dalam suatu organisasi mungkin menurut saya ini menyangkut aset berharga yang dimiliki. Berdirinya suatu organisasi diperlukan materi yang tidak sedikit untuk membuat suatu organisasi tersebut menjadi profesional meskipun di lain hal ada anggota yang memang sudah profesional dalam menjalankan organisasi tersebut.

6. Kerangka/Konstruksi Mental Organisasi

Mental yang baik dan mantap dalam berorganisasi sangat dibutuhkan. Ini akan berakibat buruk seperti hancurnya organisasi jika mental anggota dan pengurus organisasi sangat lemah.

Kesemua unsur tersebut jika terpenuhi maka akan menjadikan suatu organisasi yang sangat kuat dan akan menjadi ukuran atau acuan organisasi lain yang belum berhasil memanajemen organisasinya. Maka dari itu sebaik mungkin semua unsur organisasi di atas harus dipenuhi walaupun dalam waktu yang lama untuk mewujudkannya.

D. Macam-Macam Organisasi

Organisasi terbagi menjadi tiga. Organisasi Niaga, Organisasi Sosial dan Organisasi Regional & Internasional. Berikut ini adalah penjelasan dari ketiga Organisasi tersebut:

1. Organisasi Niaga

Organisasi Niaga adalah organisasi yang tujuan utamanya mencari keuntungan. Macam-macam Organisasi Niaga :

- a. Persero Terbatas (PT)
- b. Perseroan Komanditer (CV)
- c. Firma (FA)
- d. Koperasi
- e. Join Ventura
- f. Trus
- g. Kontel
- h. Holding Company

2. Organisasi Sosial

Organisasi Sosial adalah organisasi yang dibentuk oleh anggota masyarakat. Jalur pembentukan organisasi Kemasyarakatan :

- a. Jalur Keagamaan
- b. Jalur Profesi
- c. Jalur Kepemudaan
- d. Jalur Kemahasiswaan
- e. Jalur Kepartaian & Kekaryaan

3. Organisasi Regional & International

a. Organisasi Regional

Organisasi Regional adalah organisasi yang luas wilayahnya meliputi beberapa negara tertentu saja.

b. Organisasi Internasional

Organisasi Internasional adalah organisasi yang anggota-anggotanya meliputi negara di dunia.

Evaluasi

1. Jelaskan pengertian organisasi menurut para ahli?
2. Sebutkan ciri-ciri organisasi?
3. Sebutkan dan jelaskan unsur-unsur organisasi?
4. Sebutkan macam-macam organisasi niaga?
5. Sebutkan jalur pembentuk organisasi Kemasyarakatan?

BAB II

PENGORGANISASIAN

A. Pengertian Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah merupakan fungsi kedua dalam Manajemen dan pengorganisasian didefinisikan sebagai proses kegiatan penyusunan struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan, sumber-sumber, dan lingkungannya. Dengan demikian hasil pengorganisasian adalah struktur organisasi.

Pengorganisasian (*Organizing*) adalah suatu langkah untuk menetapkan, menggolongkan dan mengatur berbagai macam kegiatan yang di pandang. Seperti bentuk fisik yang tepat bagi suatu ruangan kerja administrasi, ruangan laboratorium, serta penetapan tugas dan wewenang seseorang pendelegasian wewenang dan seterusnya dalam rangka untuk mencapai tujuan.

Menurut Schermerhorn (1996:218), *Pengorganisasian adalah proses mengatur orang-orang dan sumber daya lainnya untuk bekerja ke arah tujuan bersama.* Dalam pengorganisasian, penyusunan struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting agar setiap orang yang berada dalam organisasi tersebut mengetahui dengan jelas tugas atau pekerjaan, tanggung jawab, hak dan wewenang mereka.

B. Prinsip-Prinsip Pengorganisasian

Untuk dapat melakukan fungsi pengorganisasian secara efektif, seorang manajer sebaiknya memiliki pedoman tertentu sehingga mereka dapat mengambil keputusan dan bertindak sesuai dengan keputusan yang diambil tersebut. Berikut ini adalah prinsip-prinsip pengorganisasian yang dapat digunakan supaya fungsi pengorganisasian dalam manajemen dapat dilaksanakan dengan efektif.

1. Prinsip spesialisasi Kerja (*Work Specialization*)

Prinsip ini sering disebut juga Prinsip Pembagian Kerja atau *Division of Work*, ada juga yang menyebutnya *Division of Labour*. Yang dimaksud dengan Spesialisasi kerja adalah pembagian tugas-tugas atau pekerjaan yang kompleks menjadi beberapa sub-pekerjaan atau bagian kepada karyawannya. Setiap karyawan dilatih untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang berkaitan dengan spesialisasinya sehingga mereka memiliki kualifikasi dan kemampuan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang diberikan tersebut.

Keuntungan dari Spesialisasi pekerjaan atau Pembagian kerja ini adalah meningkatkannya produktivitas dan dapat melakukan pekerjaan dengan efisien karena setiap karyawan melakukan tugas yang sama setiap harinya sehingga kecepatan kerja dan kualitas kerja dapat terjaga dengan baik. Namun di sisi lain, ketergantungan organisasi terhadap karyawan tersebut akan menjadi sangat tinggi dan juga menimbulkan kebosanan karyawan akan rutinitas pekerjaan yang sama dan berulang-ulang. Kebosanan karyawan tersebut lama kelamaan akan dapat menyebabkan tingginya tingkat ketidakhadiran (absen) dan tingkat pergantian tenaga kerja (employee turnover) yang tinggi juga. Oleh karena itu, banyak perusahaan/organisasi yang melakukan rotasi pekerjaan untuk mengurangi ketergantungan pada orang-orang tertentu dan untuk menghindari kebosanan akan rutinitas yang sama dan berulang-ulang.

2. Prinsip Otoritas atau Wewenang (*Authority*)

Otoritas atau wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu, membuat keputusan, memerintah orang lain untuk melakukan sesuatu (atau tidak melakukan sesuatu), dan hak untuk mengalokasikan sumber daya atas nama organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Berdasarkan prinsip ini, semua fungsi, tugas, wewenang dan hubungan antara manajer dan bawahannya harus didefinisikan dan ditentukan secara jelas. Pengklarifikasi hubungan wewenang (authority) dan tanggung jawab (responsibility) dapat membantu organisasi mencapai koordinasi yang lebih baik dan lebih efektif.

3. Prinsip Rantai Komando (*Chain of Command*)

Rantai Komando merupakan konsep penting untuk membangun suatu struktur organisasi yang kuat. Rantai Komando atau Chain of Command dapat diartikan sebagai garis kewenangan tanpa putus yang membentang dari puncak manajemen ke karyawan level terendah serta menjelaskan siapa yang harus bertanggung jawab dan melapor kepada siapa. Jadi pada dasarnya dapat dikatakan bahwa Rantai Komando adalah aliran pelaporan. Misalnya seorang Operator produksi harus melapor ke Leader Produksi, Leader produksi harus melapor ke Supervisor produksi, kemudian Supervisor produksi harus melapor ke Manajer dan Manajer Produksi harus melapor ke Direktur Operasional.

Tanggung jawab dan garis kewenangan tanpa putus ini berdasarkan dua prinsip penting yaitu Unity of Command (Kesatuan Komando) dan Scalar Chain (Jenjang berangkai). Berdasarkan Prinsip Kesatuan Komando, Karyawan seharusnya hanya menerima perintah dari seorang atasan saja dan juga bertanggung jawab kepada satu atasan saja. Jika terlalu banyak Atasan yang memberikan perintah, karyawan yang bersangkutan akan sulit untuk membedakan prioritasnya. Hal ini juga akan menimbulkan kebingungan dan tidak fokus pada tugas yang diberikannya. Sedangkan Scalar Chain adalah garis vertikal wewenang dari atas sampai ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka di dalam Hirarki Organisasi. Garis wewenang ini akan menunjukan apa yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang (*Delegation*)

Pendelegasian wewenang merupakan salah satu hal yang penting dalam organisasi. Tanpa adanya pendelegasian wewenang, seorang manajer harus mengerjakan sendiri semua pekerjaannya. Keberhasilan seorang manajer pada dasarnya sangat tergantung pada kemampuannya untuk mendelegasikan wewenang dan pekerjaan kepada bawahannya.

Pendelegasian wewenang dapat diartikan sebagai pelimpahan wewenang dari seorang manajer kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu atau wewenang untuk pengambilan suatu keputusan.

5. Prinsip Rentang Kendali (*Span of Control*)

Rentang Kendali (*Span of Control*) atau sering disebut juga dengan Rentang Manajemen (*Span of Management*) adalah Jumlah Karyawan atau bawahan yang dapat dikendalikan secara efektif oleh seorang atasan dalam satu waktu, atasan yang dimaksud tersebut dapat berupa seorang Supervisor ataupun Manajer.

Rentang kendali ini sangat penting dalam mengetahui desain dan dinamika kelompok pada organisasi yang bersangkutan. Rentang kendali pada suatu unit kerja (departemen) dapat berbeda dengan unit kerja lainnya meskipun dalam satu organisasi yang sama. Tidak ada angka atau jumlah yang pasti terhadap rentang kendali ini, hal ini karena setiap organisasi memiliki desain dan bentuk yang berbeda-beda juga. Disamping

itu, pengalaman dan kepribadian manajer serta kemampuan dan perilaku bawahan juga mempengaruhi jumlah rentang kendali ini.

Rentang kendali yang sempit akan mempermudah seorang manajer untuk melakukan supervisi terhadap bawahannya dan memperlancar komunikasi dengan bawahannya, sedangkan rentang kendali yang lebar dapat memberikan kesempatan yang lebih banyak kepada bawahannya dan melatih bawahannya lebih independen/mandiri.

Evaluasi

1. Jelaskan yang dimaksud dengan pengorganisasian menurut Schermerhorn?
2. Jelaskan keuntungan dari Spesialisasi pekerjaan atau Pembagian kerja?
3. Apa yang dimaksud dengan Prinsip Otoritas atau Wewenang (*Authority*)?
4. Apa yang dimaksud dengan Prinsip Rantai Komando (*Chain of Command*)?
5. Apa yang dimaksud dengan Rentang Kendali (*Span of Control*)?

BAB III

LANGKAH- LANGKAH DAN ASPEK PENGORGANISASIAN

C. Langkah-Langkah Pengorganisasian

Adapun beberapa proses (langkah-langkah) pengorganisasian yang dapat dilakukan agar organisasi yang disusun menjadi baik, efektif, efisien, dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mencapai tujuannya. Diantara langkah-langkah tersebut diantaranya adalah sebagai berikut;

1. Manajer harus mengetahui tujuan organisasi yang ingin dicapai, apakah *profit motive*, atau *service motive*.
2. Penentuan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengetahui, merumuskan, dan menspesifikasikan kegiatan-kegiatan yang perlu untuk mencapai tujuan organisasi dan menyusun daftar kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan.
3. Pengelompokan kegiatan-kegiatan, artinya manajer harus mengelompokkan kegiatan-kegiatan ke dalam beberapa kelompok atas dasar tujuan yang sama. Kegiatan-kegiatan yang bersamaan dan berkaitan erat disatukan ke dalam satu departemen atau satu bagian.
4. Pendelegasian wewenang, artinya manajer harus menetapkan besarnya wewenang yang akan didelegasikan kepada setiap departemen.
5. Rentang kendali, artinya manajer harus menetapkan jumlah karyawan pada setiap departemen atau bagian.
6. Peranan perorangan, artinya manajer harus menetapkan dengan jelas tugas-tugas setiap individu karyawan, supaya tumpang tindih tugas dihindarkan.
7. Tipe organisasi, artinya manajer harus menetapkan tipe organisasi apa yang akan dipakai, apakah *line organization*, *line and staf organization* atau *function organization*.
8. Struktur (*organization chart* = bagan organisasi), artinya manajer harus menetapkan struktur organisasi yang bagaimana yang akan digunakan.

Selanjutnya Netty Siska Nurhayati mengemukakan empat pilar pengorganisasian (*four building blocks or organizing*) yaitu:

1. pembagian kerja (*division of work*).
2. Pengelompokan Pekerjaan (*Departmentalization*) .
3. Penentuan relasi antar bagian dalam organisasi (*hierarchy*).
4. Penentuan mekanisme untuk mengintegrasikan aktifitas antar bagian dalam organisasi atau koordinasi (*coordination*).

D. Aspek Penting Pengorganisasian

Pelaksanaan proses pengorganisasian yang sukses, akan membuat suatu organisasi dapat mencapai tujuannya. Proses ini akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian, yaitu :

1. pembagian kerja,
2. departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah *departementasi*),
3. bagan organisasi formal,
4. rantai perintah dan kesatuan perintah,
5. tingkat-tingkat hirarki manajemen,
6. saluran komunikasi,
7. penggunaan komite,
8. rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

Evaluasi

1. sebutkan langkah-langkah pengorganisasian?
2. Sebutkan langkah-langkah pengorganisasian menurut Netty Siska Nurhayati yang mengemukakan empat pilar pengorganisasian?
3. Sebutkan aspek penting pengorganisasian?

BAB IV MASYARAKAT

A. Definisi Masyarakat

Masyarakat (sebagai terjemahan istilah society) adalah sekelompok orang yang membentuk sebuah sistem semi tertutup (atau semi terbuka), dimana sebagian besar interaksi adalah antara individu-individu yang berada dalam kelompok tersebut. Kata "masyarakat" sendiri berakar dari kata dalam bahasa Arab, musyarak. Lebih abstraknya, sebuah masyarakat adalah suatu jaringan hubungan-hubungan antar entitas-entitas. Masyarakat adalah sebuah komunitas yang interdependen (saling tergantung satu sama lain). Umumnya, istilah masyarakat digunakan untuk mengacu sekelompok orang yang hidup bersama dalam satu komunitas yang teratur. Adapun pengertian masyarakat menurut para ahli adalah :

1. Selo Soemardjan, Masyarakat adalah orang-orang yang hidup bersama dan menghasilkan kebudayaan.
2. Max Weber, Masyarakat sebagai suatu struktur atau aksi yang pada pokoknya ditentukan oleh harapan dan nilai-nilai yang dominan pada warganya.
3. Emile Durkheim, Masyarakat adalah suatu kenyataan objektif individu-individu yang merupakan anggota-anggotanya.
4. Karl Marx, Masyarakat adalah suatu struktur yang menderita ketegangan organisasi ataupun perkembangan karena adanya pertentangan antara kelompok-kelompok yang terpecah-pecah secara ekonomis.

B. Faktor-Faktor Masyarakat

Menurut Soerjono Soekanto alam masyarakat setidaknya memuat unsur sebagai berikut ini :

1. Berangotakan minimal dua orang.
2. Anggotanya sadar sebagai satu kesatuan.
3. Berhubungan dalam waktu yang cukup lama yang menghasilkan manusia baru yang saling berkomunikasi dan membuat aturan-aturan hubungan antar anggota masyarakat.
4. Menjadi sistem hidup bersama yang menimbulkan kebudayaan serta keterkaitan satu sama lain sebagai anggota masyarakat.

C. Kriteria Masyarakat Yang Baik

Menurut Marion Levy diperlukan empat kriteria yang harus dipenuhi agar sekumpulan manusia bisa disebut sebagai masyarakat.

1. Ada sistem tindakan utama.
2. Saling setia pada sistem tindakan utama.
3. Mampu bertahan lebih dari masa hidup seorang anggota.
4. Sebagian atau seluruh anggota baru didapat dari kelahiran / reproduksi manusia.

Evaluasi

1. Jelaskan pengertian masyarakat?
2. Jelaskan pengertian masyarakat menurut para ahli?
3. Sebutkan factor-faktor masyarakat?
4. Sebutkan Kriteria masyarakat yang baik?

INOVASI DAN PERUBAHAN

C. Pengertian Inovasi Dan Perubahan

1. Inovasi

Inovasi adalah “kemampuan untuk menciptakan atau menggunakan keahlian dan kemampuan dalam melakukan atau mengembangkan suatu pekerjaan tertentu”. Inovasi memerlukan kekuatan imajinasi dalam menghadapi masalah-masalah. Inovasi merupakan memikirkan dan melakukan sesuatu yang baru yang menambah atau menciptakan nilai-nilai manfaat social maupun ekonomi. Untuk menghasilkan perilaku inovatif seseorang harus melihat inovasi secara mendasar sebagai proses yang dapat dikelola (John Adair,1996).

Inovasi adalah usaha yang terkelola dari suatu organisasi untuk mengembangkan produk atau jasa baru, atau kegunaan baru dari produk atau jasa yang ada. Inovasi sangat penting karena tanpa produk atau jasa baru, setiap organisasi akan tertinggal jauh di belakang pesaingnya. Inovasi juga merupakan usaha yang terkelola dari suatu organisasi untuk mengembangkan produk atau jasa baru, atau kegunaan baru dari produk atau jasa yang ada. Dan organisasi adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

2. Pengertian Perubahan

Perubahan organisasi modifikasi substantif pada beberapa bagian organisasi. Oleh sebab itu perubahan dapat melibatkan hampir semua aspek dari suatu organisasi, diantaranya: jadwal pekerjaan, dasar untuk departementalisasi, rentang manajemen, mesin-mesin, rancangan organisasi, orang-orang dalam organisasi itu sendiri, dan lain sebagainya. Definisi perubahan organisasi menurut para ahli yaitu:

areth R. Jones berpendapat bahwa perubahan keorganisasian yaitu proses dengan apa organisasi-organisasi beralih dengan keadaan sekarang mereka menuju keadaan yang diinginkan pada masa mendatang, dengan tujuan meningkatkan efektivitas mereka (Jones, 1993: 511). Sedangkan menurut **Don Hellriegel, John W. Slocum Jr** menyatakan bahwa “perubahan keorganisasian yang direncanakan adalah upaya yang diarahkan kepada tujuan tertentu yang dilakukan suatu organisasi untuk mempengaruhi kondisi status quonya sendiri atau status quo organisasi lain” (Hellriegel, dkk, 1979:538).

Jadi perubahan adalah transformasi dari keadaan yang sekarang menuju keadaan yang diharapkan di masa yang akan datang, suatu keadaan yang lebih baik, atau sebagai bagian dan bidang proses organisasional, dan tidak ada pembahasan tentang organisasi akan lengkap tanpa pembicaraan topik yang kompleks ini. Sasarannya jelas untuk menciptakan sistem organisasi yang mampu tetap hidup dan berkembang, baik secara internal maupun eksternal. Manajemen perubahan merupakan bagian integral berfungsinya organisasi. Porter, Lawler, dan Heckman menyatakan bahwa “kecepatan perubahan akan berbeda dari satu organisasi dengan organisasi lainnya, tetapi fakta tentang perubahan tidak”.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perubahan

Sebuah perubahan dan pengembangan dapatlah terjadi pada apapun dan siapapun tidak terkecuali dengan organisasi. Tidak banyak individu atau organisasi menyukai adanya perubahan namun tidak dapat dihindari namun harus dihadapi. Faktor perubahan terjadi karena ada 2 faktor yaitu faktor internal dan eksternal.

1. Faktor Internal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari dalam organisasi yang bersangkutan, yang dapat berasal dari berbagai sumber. Problem yang sering timbul berkaitan dengan hubungan sesama anggota organisasi pada umumnya menyangkut masalah komunikasi dan kepentingan masing-masing anggota. Proses kerja sama yang berlangsung dalam organisasi juga kadang-kadang merupakan penyebab dilakukannya perubahan. Problem yang timbul dapat menyangkut masalah sistem kerjasamanya dan dapat pula menyangkut perlengkapan atau peralatan yang digunakan. Sistem kerja sama yang terlalu birokratis atau sebaliknya dapat menyebabkan suatu organisasi menjadi tidak efisien. System birokrasi (kaku) menyebabkan hubungan antar anggota menjadi impersonal yang mengakibatkan rendahnya semangat kerja dan pada gilirannya produktivitas menurun, demikian sebaliknya. Perubahan yang harus dilakukan akan menyangkut struktur organisasi yang digunakan.

Kekuatan-kekuatan Internal yaitu:

- a. Perubahan kebijakan lingkungan
- b. Perubahan tujuan
- c. Perluasan wilayah operasi tujuan

- d. Volume kegiatan bertambah banyak
- e. Sikap dan perilaku dari para anggota organisasi.

2. Faktor Eksternal

Adalah penyebab perubahan yang berasal dari luar, atau sering disebut lingkungan. Organisasi bersifat responsive terhadap perubahan yang terjadi di lingkungannya. Oleh karena itu, jarang sekali suatu organisasi melakukan perubahan besar tanpa adanya dorongan yang kuat dari lingkungannya. Artinya, perubahan yang besar itu terjadi karena lingkungan menuntut seperti itu. Beberapa penyebab perubahan organisasi yang termasuk faktor ekstern adalah perkembangan teknologi, faktor ekonomi dan peraturan pemerintah.

Kekuatan-kekuatan eksternal yaitu:

- a. Politik
- b. Hukum
- c. Kebudayaan
- d. Teknologi
- e. Sumberdaya alam
- f. Demografi
- g. Sosiologi

Evaluasi

1. Apa yang di maksud dengan inovasi?
2. Apa yang dimaksud dengan Perubahan?
3. Apa yang dimaksud dengan factor internal?
4. Apa yang dimaksud dengan factor eksternal?
5. Sebutkan kekuatan-kekuatan dari factor internal dan eksternal?

BAB VI

TIPE DAN TRANSISI EMOSI DALAM PERUBAHAN

A. Tipe Perubahan

Menurut Anderson terdapat tiga tipe perubahan antara lain sebagai berikut:

1. *Developmental change*

Developmental change mencerminkan perilaku keterampilan, metode, standar kinerja atau kondisi yang telah ada. dalam *developmental change* terdapat dua asumsi. *Pertama*, bahwa orang mampu memperbaiki. *Kedua*, mereka akan menjadi lebih baik apabila diberi alasa, sumber daya, motivasi dan pelatihan yang tepat.

Developmental change dapat diterapkan untuk individu, kelompok, atau seluruh organisasi dan tidak dapat dipisahkan dalam proses perubahan dalam:

- a. Pelatihan teknis dan personal. Seperti komunikasi, hubungan antarpersonal, dan keterampilan pengawasan.
- b. Aplikasi proses perbaikan atau kualitas
- c. Memperbaiki komunikasi
- d. Penyelesaian konflik
- e. Meningkatkan penjualan atau produksi
- f. Manajemen rapat
- g. Negosiasi peran
- h. Memperluas jangkauan pasar yang telah ada

2. *Transitional change*

Transitional change dimulai ketika pemimpin mengetahui bahwa suatu masalah telah terjadi dan bahwa sesuatu dalam operasi perlu berubah atau diciptakan untuk melayani lebih baik permintaan sekarang atau yang akan datang.

Strategi *Transitional change* dapat berbentuk komunikasi yang baik untuk menjalankan perubahan, rencana perubahan yang jelas, keterlibatan pekerja yang sangat besar dalam mendesain dan implementasi rencana, control local dalam implementasi dan cukup dukungan dan integrasi waktu untuk memastikan bahwa pekerja bekerja dalam keadaan baru.

3. *Transformational change*

Transformational change paling sulit dipahami dan merupakan tipe perubahan yang paling kompleks yang dihadapi organisasi saat ini. Transformasi merupakan pergeseran secara radikal dari suatu keadaan ke keadaan yang lain sehingga signifikan apabila memerlukan pergeseran budaya, perilaku dan pola pikir untuk melaksanakan dengan sukses dan berlanjut sepanjang waktu.

Dengan kata lain transformasi memerlukan pergeseran dalam kepedulian manusia yang secara lengkap mengubah cara organisasi dan orangnya melihat dunia, pelanggan, pekerjaannya, dan dirinya. Keadaan baru sebagai hasil transformasi, umumnya tidak pasti pada awal proses perubahan dan timbul sebagai produk usaha perubahan.

B. Transisi Emosi dalam perubahan

Pengertian transisi adalah peralihan dari satu keadaan, tindakan, kondisi, tempat, dan sebagainya ke keadaan, tindakan, kondisi, atau tempat yang lain. Definisi transisi adalah masa pergantian yang ditandai dari perubahan fase awal ke fase yang baru.

Berdasarkan pengalaman William Bridges selama bertahun-tahun membantu perubahan organisasi dan individu, ada tiga fase penting yang harus dikelola di dalam melakukan proses transisi dalam kehidupan kita.

1. Fase pertama adalah fase mengakhiri (*ending*).

Di sini, yang harus diakhiri adalah pola pikir, cara pandang, maupun pola bekerja yang lama. Dalam hal ini, setiap orang siap untuk keluar dari zona kenyamanan (*comfort zone*) dan memulai sesuatu yang baru. Tetapi, hal inilah yang paling sulit karena bagian ini sulit dilepaskan. Akan susah melepaskan sesuatu kebiasaan di mana kita sudah merasa nyaman bertahun-tahun. Biasanya, untuk mengakhiri sesuatu, orang masih sering berkeluh kesah dan seringkali membanding-bandingkan dengan kondisi yang dulu. Kisah ini dengan mudah mengingatkan kita kejadian dalam Kitab Suci. Ada kisah tentang Nabi Musa yang membawa bangsa Israel keluar dari Mesir. Meskipun telah keluar dari Mesir, kebiasaan dan cara hidup mereka tetap sama dan sering berkeluh kesah. “Coba bandingkan dengan dulu. Kan mendingan kita dulu, iya nggak?” atau kalimat, “Andaikan saja kita bisa kembali ke masa dulu kita. Kan hidup kita lebih

enak, lebih nyaman”. Memang, kebanyakan dari kebiasaan orang adalah berfantasi dan membayangkan situasi yang enak-enak dimasa dulu. Itulah yang menjadikan mereka sulit melepaskan (mengakhiri) yang dulu. Tetapi, untuk memasuki proses transisi yang sukses, orang harus berani mengakhiri, melupakan yang lalu.

2. Fase berikutnya disebut fase netral (*neutral zone*).

Di fase inilah, pikiran kita menjadi lebih terbuka dengan situasi dan keadaan yang baru. Singkatnya di fase inilah dengan mantap kita mulai mengatakan, “*Sekarang saya harus realistis. Saya akan siap menyongsong yang baru*”. Sikap menyongsong yang baru inilah yang terjadi di fase ini. Fase ini sebenarnya merupakan fase paling membingungkan dan fase penuh risiko. Masalahnya, hal yang baru belum kelihatan jelas dan orang berada dalam daerah ‘tak bertuan’. Di sini, orang biasanya belum bisa mengatakan apa pun. Hanya sikap optimis yang membuat mereka terus melangkah. Yang terpenting di dalam fase ini adalah orang harus terbuka terhadap masukan, siap menerima apa pun yang baru serta mencari informasi-informasi yang mendukung.

3. fase terakhir adalah memulai sesuatu yang baru (*begining*).

Disinilah orang siap untuk menyongsong dan hidup di “Tanah Terjanji” (*Promised Land*) yang baru. Pada fase ini, orang sepenuhnya melepaskan diri dari kungkungan cara lama dan memulai hal-hal serta kebiasaan yang baru. Untuk berhasilnya, memang dibutuhkan syarat dua hal mutlak, yakni visi baru serta rencana kerja yang baru yang bisa membawa ke perubahan yang berhasil.

Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan tipe perubahan *Developmental chang*?
2. *Developmental change* dapat diterapkan untuk individu, kelompok, atau seluruh organisasi dan tidak dapat dipisahkan dalam proses perubahan dalam?
3. Strategi *Transitional change* dapat berbentuk komunikasi yang baik yaitu untuk?
4. Apa yang di maksud dengan *Transformational chang*?
5. Sebutkan dan jelaskan fase transisi berdasarkan pengalaman William Bridges?

BAB VII

DIMENSI RESISTEN DAN STRATEGI PERUBAHAN

C. Dimensi Resisten

Dalam mengatasi penolakan atas perubahan, Coch dan French Jr. (L, et al., 1948) mengusulkan ada enam taktik yang bisa dipakai untuk mengatasi resistensi perubahan, yaitu sebagai berikut:

1. **Pendidikan dan Komunikasi.** Berikan penjelasan secara tuntas tentang latar belakang, tujuan, akibat, dari diadakannya perubahan kepada semua pihak. Komunikasikan dalam berbagai macam bentuk. Ceramah, diskusi, laporan, presentasi, dan bentuk-bentuk lainnya.
2. **Partisipasi.** Ajak serta semua pihak untuk mengambil keputusan. Pimpinan hanya bertindak sebagai fasilitator dan motivator. Biarkan anggota organisasi yang mengambil keputusan.
3. **Memberikan kemudahan dan dukungan.** Jika pegawai takut atau cemas, lakukan konsultasi atau bahkan terapi. Beri pelatihan-pelatihan. Memang memakan waktu, namun akan mengurangi tingkat penolakan.
4. **Negosiasi.** Cara lain yang juga bisa dilakukan adalah melakukan negosiasi dengan pihak-pihak yang menentang perubahan. Cara ini bisa dilakukan jika yang menentang mempunyai kekuatan yang tidak kecil. Misalnya dengan serikat pekerja. Tawarkan alternatif yang bisa memenuhi keinginan mereka.
5. **Manipulasi dan Kooptasi.** Manipulasi adalah menutupi kondisi yang sesungguhnya. Misalnya memelintir (twisting) fakta agar tampak lebih menarik, tidak mengutarakan hal yang negatif, sebarakan rumor, dan lain sebagainya. Kooptasi dilakukan dengan cara memberikan kedudukan penting kepada pimpinan penentang perubahan dalam mengambil keputusan.
6. **Paksaan.** Taktik terakhir adalah paksaan. Berikan ancaman dan jatuhkan hukuman bagi siapapun yang menentang dilakukannya perubahan.

D. Strategi Perubahan

Salah satu strategi manajemen perubahan dapat menggunakan model *Kotter Eight Stage Change Process*, dimana dalam teori model perubahan yang dikemukakan oleh John P. Kotter (Kotter, 1996) ini terdiri dari delapan tahapan proses perubahan, yaitu:

1. *Establishing A Sense of Urgency* (**membangun rasa urgensi**):

Tahapan ini adalah tahapan untuk membangun motivasi, dengan mengkaji realitas pasar dan kompetisi, mengidentifikasi dan membahas krisis, potensi krisis atau peluang besar, sehingga timbul alasan yang baik untuk melakukan sesuatu yang berbeda.

2. *Creating the Guiding Coalition* (**menciptakan koalisi penuntun**):

Pada tahapan ini dibentuk sebuah koalisi untuk memulai perubahan sebagai sebuah tim yang terdiri dari orang-orang yang memiliki kekuasaan yang cukup untuk memimpin perubahan. Tim tersebut tidak harus mencakup dari semua orang yang memiliki kekuasaan atau yang menduduki kedudukan pada struktur organisasi, tetapi setidaknya orang-orang yang memiliki pengaruh dan kekuasaan, keahlian, kredibilitas dan jiwa pemimpin untuk memulai perubahan.

3. *Developing A Vision and Strategy* (**merumuskan visi dan strategi**):

Pada tahapan ini perlunya dibuat sebuah visi untuk membantu mengarahkan upaya perubahan dan merumuskan strategi untuk mencapai visi.

4. *Communicating The Change Vision* (**mengkomunikasikan visi perubahan**):

Pada tahapan ini perlunya mengkomunikasikan visi dan strategi perubahan pada seluruh elemen organisasi secara terus menerus dengan menggunakan setiap kesempatan yang ada, dan menjadikan koalisi penuntun sebagai model perilaku yang diharapkan dari pegawai.

5. *Empowering Broad-Based Action* (**memberdayakan tindakan yang menyeluruh**):

Pada tahapan ini dilakukan kegiatankegiatan dengan melibatkan keseluruhan elemen organisasi untuk menyingkirkan rintangan, mengubah sistem atau struktur yang merusak visi perubahan, dan mendorong

keberanian mengambil resiko serta ide, aktivitas dan tindakan nontradisional.

6. *Generating Short Term Wins* (**menghasilkan kemenangan jangka pendek**):

Orang belum tentu akan mengikuti proses perubahan selamanya bila tidak melihat hasil nyata dari usahanya selama ini. Pada tahapan ini dilakukan perencanaan untuk meningkatkan kinerja sebagai hasil dari perubahan/kemenangan yang dapat dilihat, dan juga memberi pengakuan dan penghargaan yang dapat dilihat kepada orang-orang yang memungkinkan tercapainya kemenangan tersebut.

7. *Consolidating Gains and Producing More Change* (**mengkonsolidasikan hasil dan mendorong perubahan yang lebih besar**):

Pada tahapan ini dilakukan kegiatan-kegiatan untuk membuat proses perubahan tersebut semakin besar dengan menggunakan kredibilitas yang semakin meningkat untuk mengubah semua sistem, struktur dan kebijakan yang tidak cocok dan tidak sesuai dengan visi transformasi, mengangkat, mempromosikan dan mengembangkan orang-orang yang dapat mengimplementasikan visi perubahan dan meremajakan proses perubahan dengan proyek, tema dan agen perubahan yang baru.

8. *Anchoring New Approaches in the Culture* (**menambatkan pendekatan baru dalam budaya**):

Dalam tahapan akhir ini, semua hasil perubahan yang telah dilakukan dijadikan budaya kerja yang baru dengan menciptakan kinerja yang lebih baik melalui perilaku yang berorientasi pada pelanggan dan produktivitas, kepemimpinan yang lebih baik, serta manajemen yang lebih efektif, mengartikulasikan hubungan antara perilaku baru dan kesuksesan organisasi serta mengembangkan berbagai cara untuk menjamin perkembangan kepemimpinan dan sukses.

Evaluasi

1. Sebutkan dan jelaskan dimensi resisten?
2. Sebutkan dan jelaskan strategi perubahan?

BAB VIII

KONSEP PENGEMBANGAN ORGANISASI, PENGEMBANGAN MASYARAKAT, TUJUAN PENGEMBANGAN MASYARAKAT

A. Konsep Pengembangan Organisasi

Pengembangan organisasi adalah suatu perspektif tentang perubahan sosial yang direncanakan dan yang dibina. Hal ini menyangkut inovasi yang menyiratkan perubahan kualitatif dalam norma, pola perilaku dalam hubungan perorangan dan hubungan kelompok dalam persepsi tujuan maupun metode. Pengembangan organisasi dapat dirumuskan sebagai perencanaan, penataan dan bimbingan dari organisasi baru atau yang disusun kembali; **(a)** yang mewujudkan perubahan dalam nilai-nilai, teknologi fisik dan atau sosial, **(b)**. Menetapkan, mengembangkan dan melindungi hubungan-hubungan normatif dan pola-pola tindakan yang baru, dan **(c)**. Memperoleh dukungan dan kelengkapan dalam lingkungan tersebut.

Secara ringkas pengembangan organisasi mencakup juga penyusunan kembali struktur organisasi, dan berkaitan dengan keseluruhan faktor yang mempengaruhi tugas dan fungsi seluruh organisasi. Faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan organisasi atau mempengaruhi desain organisasi adalah faktor lingkungan eksternal dan internal organisasi.

Dengan demikian struktur organisasi baru dibentuk karena dipengaruhi oleh faktor internal dan eksternal dimana organisasi eksis. Organisasi tidak berada dalam ruang isolasi. Organisasi harus menetapkan dan memelihara suatu jaringan untuk tetap hidup dan berfungsi. Organisasi harus memelihara suatu jaringan hubungan pertukaran dengan sejumlah organisasi lain dimana organisasi itu eksis dan melibatkan diri dalam transaksi-transaksi dengan maksud memperoleh dukungan, mengatasi perlawanan, pertukaran sumber daya, penataan lingkungan dan memindahkan sistem norma dan nilai. Yang sangat penting adalah strategi dan taktik/kiat, dimana kepemimpinan menyesuaikan diri atau melakukan adaptasi dalam lingkungan tersebut. Oleh karena itu suatu organisasi akan memiliki lima unsur yang mesti ada, yaitu:

1. Kepemimpinan menunjuk pada kelompok orang yang secara aktif berkecimpung dalam merumuskan doktrin dan program dan yang mengarahkan pelaksanaan dan interaksinya dengan lingkungan. Unsur ini merupakan unsur yang paling kritis dalam pengembangan organisasi

karena proses perubahan yang dilakukan dengan sengaja itu memerlukan manajemen yang intensif,

2. Doktrin sebagai spesifikasi dari nilai-nilai, tujuan, dan metode operasional yang mendasari tindakan. Doktrin dipandang sebagai sederetan kebijakan yang memproyeksikan baik internal organisasi itu sendiri maupun eksternal dari seperangkat citra dan harapan mengenai tujuan organisasi dan gaya-gaya tindakan,
3. Program menunjuk kepada tindakan-tindakan tertentu yang berkaitan dengan pelaksanaan fungsi dan jasa yang merupakan keluaran dari organisasi tersebut. Program merupakan terjemahan dari kebijakan kedalam pola tindakan yang nyata dan alokasi energi dan sumber daya lainnya baik internal maupun lingkungan eksternal,
4. Sumber daya adalah masukan: keuangan, fisik, manusia, teknologi dan informasi. Pengerahan dan penyediaan sumber daya secara mantap dan dapat diandalkan mempengaruhi tiap segi kegiatan organisasi.
5. Struktur intern menunjuk kepada struktur dan proses-proses yang diadakan untuk bekerjanya organisasi dan pemeliharaannya.

B. Pengertian Pengembangan Masyarakat

Secara umum pengembangan masyarakat (community development) adalah kegiatan pengembangan masyarakat yang dilakukan secara sistematis, terencana, dan diarahkan untuk memperbesar akses masyarakat guna mencapai kondisi sosial, ekonomi, dan kualitas kehidupan yang lebih baik apabila dibandingkan dengan kegiatan pembangunan sebelumnya.

Selain itu, pengertian pengembangan masyarakat terdapat beberapa definisi yang dikemukakan dalam sejumlah sumber antara lain:

1. Menurut Bhattacarya, Pengembangan Masyarakat adalah Pengembangan manusia yang bertujuan untuk mengembangkan potensi dan kemampuan manusia untuk mengontrol lingkungannya. Pengembangan masyarakat merupakan usaha membantu manusia mengubah sikapnya terhadap masyarakat, membantu menumbuhkan kemampuan untuk berorganisasi, berkomunikasi dan menguasai lingkungan fisiknya. Manusia didorong untuk mampu membuat keputusan, mengambil inisiatif dan mampu berdiri sendiri.

2. Menurut Betten, Pengembangan Masyarakat bertujuan mempengaruhi perikehidupan rakyat jelata dimana keberhasilannya tergantung sekali pada kemauan masyarakat untuk aktif bekerjasama.
3. Menurut Yayasan Indonesia Sejahtera, Pengembangan Masyarakat adalah usaha-usaha yang menyadarkan dan menanamkan pengertian kepada masyarakat agar dapat menggunakan dengan lebih baik semua kemampuan yang dimiliki, baik alam maupun tenaga, serta menggali inisiatif setempat untuk lebih banyak melakukan kegiatan investasi dalam mencapai kesejahteraan yang lebih baik.
4. Menurut Com.Dev. Handbook, Pengembangan Masyarakat adalah evolusi terencana dari aspek ekonomi, sosial, lingkungan dan budaya yang ada dalam masyarakat. Dia adalah sebuah proses dimana anggota masyarakat melakukan aksi bersama dan menyelesaikan permasalahan yang dihadapi bersama.
5. *Menurut Sudjana, Pengembangan Masyarakat mengandung arti sebagai upaya yang terencana dan sistematis yang dilakukan oleh, untuk dan dalam masyarakat guna meningkatkan kualitas hidup penduduk dalam semua aspek kehidupannya dalam suatu kesatuan wilayah. Upaya untuk meningkatkan kualitas hidup dan kehidupan dalam suatu kesatuan wilayah ini mengandung makna bahwa pengembangan masyarakat dilaksanakan dengan berwawasan lingkungan, sumberdaya manusia, sosial maupun budaya, sehingga terwujudnya pengembangan masyarakat yang berkelanjutan.*

C. Tujuan Pengembangan Masyarakat

Tujuan umum pengembangan masyarakat dapat menentukan proses dan orientasi pengambilan keputusan keberlanjutan kegiatan pengembangan masyarakat. Beberapa tujuan umum dari pengembangan masyarakat yaitu:

1. Mengentaskan masyarakat dari kemiskinan kultural, kemiskinan absolut.
2. Meningkatkan kualitas sumberdaya manusia yang lebih berkeadilan.
3. Mengembangkan kemandirian dan keswadayaan masyarakat yang lemah dan tak berdaya
4. Meningkatkan status kesehatan masyarakat secara merata
5. Meningkatkan kesempatan wajib belajar sembilan tahun bahkan dua belas tahun bagi setiap anggota masyarakat di desa maupun kota

6. Melepaskan masyarakat dari belenggu ketunaan, keterbelakangan, ketertinggalan, ketidakberayaan, keterisoliran, ketergantungan dan kemerosotan moral.
7. Meningkatkan kesejahteraan masyarakat di berbagai bidang kehidupan.
8. Meningkatkan taraf kehidupan masyarakat.
9. Meningkatkan kemauan dan kemampuan partisipasi aktif masyarakat dalam pengelolaan usaha produktif kreatif berbasis sumber daya lokal.
10. Mengurangi dan menghilangkan berbagai bentuk kecemasan sekaligus kekhawatiran warga yang rentan terkena ancaman kerawanan pangan dan kegagalan panen.
11. Memperkuat daya saing masyarakat di pasar lokal, regional, nasional bahkan internasional yang kompetitif.
12. Mengurangi angka pengangguran
13. Meningkatkan jaminan perlindungan hukum bagi warga grass roots.
14. Meningkatkan jaminan sosial bagi warga miskin dan korban bencana alam. Meningkatkan peluang kerja produktif berbasis ekonomi kerakyatan.
15. Mengembangkan fungsi kelembagaan lokal untuk pemberdayaan warga grass roots.
16. Membangun masyarakat kreatif dan komunikatif dalam mengakses ragam informasi pembangunan inovatif.
17. Memperkuat kesadaran masyarakat agar tidak bergantung pada pihak donor atau pemberi dana bantuan.

Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan pengembangan organisasi?
2. Sebutkan lima unsur suatu organisasi?
3. Jelaskan pengembangan masyarakat secara umum?
4. Jelaskan pengembangan masyarakat menurut Yayasan Indonesia Sejahtera?
5. Sebutkan lima tujuan pengembangan masyarakat?

BAB IX

PRINSIP-PRINSIP PENGEMBANGAN MASYARAKAT DAN PENGERTIAN PEMBERDAYAAN MASYARAKAT

A. Prinsip-Prinsip Pengembangan Masyarakat

Secara garis besar terdapat empat prinsip pengembangan masyarakat yaitu:

1. Pengembangan masyarakat menolak pandangan yang tidak memihak pada sebuah kepentingan (disinterest). Pada prinsip ini pengembangan masyarakat berupaya untuk menampakkan nilai-nilai dan mengartikulasikannya secara jelas. Pada prinsip ini pengembangan masyarakat berkomitmen pada masyarakat miskin dan keadilan sosial, hak asasi manusia dan kewarganegaraan, pemberdayaan dan penentuan diri sendiri, tindakan kolektif dan keanekaragaman.
2. Mengubah dan terlibat dalam konflik. Pengembangan masyarakat bertujuan untuk mengubah struktur yang diskriminatif, memaksa dan menindas di masyarakat. Untuk mencapai tujuan ini pengembangan masyarakat membangkitkan, menghadirkan informasi yang tidak menyenangkan dan kadang-kadang mengganggu. Di sini pengembangan masyarakat melengkapi kegiatannya dengan gerakan sosial yang baru seperti hak asasi manusia dan gerakan perdamaian.
3. Membebaskan, membuka masyarakat dan menciptakan demokrasi partisipatori. Pembebasan atau liberasi adalah reaksi penentangan terhadap bentuk-bentuk kekuasaan, perbudakan dan penindasan. Pembebasan menuntut pemberdayaan dan otonomi. Pembebasan melibatkan perjuangan menentang dan membebaskan dari orang-orang, ideologi, dan struktur yang sangat berkuasa.
4. Kemampuan mengakses terhadap program-program pelayanan kemasyarakatan. Pengembangan masyarakat menempatkan program-programnya di lokasi yang strategis dapat diakses oleh masyarakat. Lingkungan fisik yang diciptakan melalui pengembangan masyarakat memiliki suasana yang bersahabat dan informal, bukan suasana birokratis, formal dan tertekan.

B. Pengertian Pemberdayaan Masyarakat

Pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk memberikan daya (empowerment) atau penguatan (strengthening) kepada masyarakat. Pemberdayaan masyarakat juga diartikan sebagai kemampuan individu yang bersenyawa dengan masyarakat dalam membangun keberdayaan masyarakat yang bersangkutan sehingga bertujuan untuk menemukan alternatif-alternatif baru dalam pembangunan masyarakat (Mardikanto, 2014).

Menurut Suharto(2005:60), pemberdayaan masyarakat juga dimaknai sebagai sebuah proses dan tujuan, dengan penjelasan sebagai berikut:

1. Sebagai proses, pemberdayaan adalah serangkaian kegiatan untuk memperkuat kelompok lemah dalam masyarakat, termasuk individu-individu yang mengalami masalah kemiskinan.
2. Sebagai tujuan, pemberdayaan menunjuk pada keadaan yang ingin dicapai oleh sebuah perubahan sosial, yaitu masyarakat yang berdaya, memiliki kekuasaan atau pengetahuan dan kemampuan dalam memenuhi kebutuhan hidupnya baik yang bersifat fisik, ekonomi maupun sosial seperti kepercayaan diri, menyampaikan aspirasi, mempunyai mata pencaharian, berpartisipasi dalam kegiatan sosial, dan mandiri dalam melaksanakan tugas-tugas kehidupannya.

Menurut Fahrudin (2012:96-97), pemberdayaan masyarakat adalah upaya untuk memampukan dan memandirikan masyarakat yang dilakukan dengan upaya sebagai berikut:

1. **Enabling**, yaitu menciptakan suasana atau iklim yang memungkinkan potensi masyarakat berkembang. Titik tolaknya adalah pengenalan bahwa setiap manusia, setiap masyarakat memiliki potensi yang dapat dikembangkan. Pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya itu dengan cara mendorong (encourage), memotivasi dan membangkitkan kesadaran (awareness) akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya.
2. **Empowering**, yaitu meningkatkan kapasitas dengan memperkuat potensi atau daya yang dimiliki oleh masyarakat. Perkuatan ini meliputi langkah-langkah nyata seperti penyediaan berbagai masukan (input) serta pembukaan akses kepada berbagai peluang yang dapat membuat masyarakat menjadi makin berdaya.

3. **Protecting**, yaitu melindungi kepentingan dengan mengembangkan sistem perlindungan bagi masyarakat yang menjadi subjek pengembangan. Dalam proses pemberdayaan harus dicegah yang lemah menjadi bertambah lemah, oleh karena kekurangberdayaan dalam menghadapi yang kuat. Melindungi dalam hal ini dilihat sebagai upaya untuk mencegah terjadinya persaingan yang tidak seimbang serta eksploitasi yang kuat atas yang lemah.

Evaluasi

1. Sebutkan prinsip-prinsip pengembangan masyarakat?
2. Jelaskan pengertian pemberdayaan masyarakat?
3. Jelaskan yang dimaksud dengan pemberdayaan masyarakat juga dimaknai sebagai sebuah proses dan tujuan?
4. Apa yang dimaksud dengan Enabling, Empowering, Protecting?

BAB X

IMPLEMENTASI

C. Pengertian Implementasi

Implementasi berasal dari bahasa Inggris yaitu *to implement* yang berarti mengimplementasikan. **Implementasi merupakan** penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa undang-undang, peraturan pemerintah, keputusan peradilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan. Menurut para ahli implementasi adalah:

1. Pendapat Cleaves yang dikutip (dalam Wahab 2008;187), yang secara tegas menyebutkan bahwa: Implementasi itu mencakup “Proses bergerak menuju tujuan kebijakan dengan cara langkah administratif dan politik”. Keberhasilan atau kegagalan implementasi sebagai demikian dapat dievaluasi dari sudut kemampuannya secara nyata dalam meneruskan atau mengoperasionalkan program-program yang telah dirancang sebelumnya.
2. Menurut Mazmanian dan Sebastiar (dalam Wahab, 2008: 68) **Implementasi adalah** pelaksanaan keputusan kebijakan dasar, biasanya dalam bentuk undang-undang, namun dapat pula berbentuk perintah-perintah atau keputusan-keputusan eksekutif yang penting atau keputusan badan peradilan.
3. Menurut Van Meter dan Van Horn (dalam Wahab, 2008: 65) Implementasi adalah tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu/pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan kebijakan.

Sebaliknya keseluruhan proses implementasi kebijakan dapat dievaluasi dengan cara mengukur atau membandingkan antara hasil akhir dari program-program tersebut dengan tujuan-tujuan kebijakan. Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan. Browne dan Wildavsky (dalam Nurdin dan Usman, 2003:7) mengemukakan bahwa “implementasi adalah perluasan aktivitas yang saling menyesuaikan”.

D. Proses Implementasi

Keberhasilan proses implementasi ditentukan oleh kemampuan implementor, yaitu:

1. Kepatuhan implementor mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasan, dan
2. Kemampuan implementor melakukan apa yang dianggap tepat sebagai keputusan pribadi dalam menghadapi pengaruh eksternal dan faktor non-organisasional, atau pendekatan faktual.

Keberhasilan kebijakan atau program juga dikaji berdasarkan perspektif proses implementasi dan perspektif hasil. Pada perspektif proses, program pemerintah dikatakan berhasil jika pelaksanaannya sesuai dengan petunjuk dan ketentuan pelaksanaan yang dibuat oleh pembuat program yang mencakup antara lain cara pelaksanaan, agen pelaksana, kelompok sasaran dan manfaat program. Sedangkan pada perspektif hasil, program dapat dinilai berhasil manakala program membawa dampak seperti yang diinginkan. Suatu program mungkin saja berhasil dilihat dari sudut proses, tetapi boleh jadi gagal ditinjau dari dampak yang dihasilkan, atau sebaliknya.

Evaluasi

1. Jelaskan pengertian implentasi menurut Mazmanian dan Sebastiar?
2. Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu. Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu dapat berupa?
3. Sebutkan proses implementasi?

BAB XI

PENDEKATAN DAN KENDALA IMPLEMENTASI

C. Pendekatan Implementasi

Beberapa pendekatan dalam implementasi kebijakan publik adalah pendekatan secara *top-down*, yaitu pendekatan secara satu pihak dari atas ke bawah. Dalam proses implementasi peranan pemerintah sangat besar, pada pendekatan ini asumsi yang terjadi adalah para pembuat keputusan merupakan aktor kunci dalam keberhasilan implementasi, sedangkan pihak-pihak lain yang terlibat dalam proses implementasi dianggap menghambat, sehingga para pembuat keputusan meremehkan inisiatif strategi yang berasal dari level birokrasi rendah maupun subsistem-subsistem kebijaksanaan yang lain. Yang kedua adalah pendekatan secara *bottom-up*, yaitu pendekatan yang berasal dari bawah (masyarakat). Pendekatan *bottom-up* didasarkan pada jenis kebijakan publik yang mendorong masyarakat untuk mengerjakan sendiri implementasi kebijakannya atau masih melibatkan pejabat pemerintahan namun hanya ditataran rendah. Asumsi yang mendasari pendekatan ini adalah bahwa implementasi berlangsung dalam lingkungan pembuat keputusan yang terdesentralisasi. Model ini menyediakan suatu mekanisme untuk bergerak dari level birokrasi paling bawah sampai pada pembuatan keputusan tertinggi di sektor publik maupun sektor privat.

Dalam pelaksanaannya implementasi kebijakan publik memerlukan model implementasi yang berlainan, karena ada kebijakan publik yang perlu diimplementasikan secara *top-down* atau secara *bottom-up*. Kebijakan-kebijakan yang bersifat *top-down* adalah kebijakan yang bersifat secara strategis dan berhubungan dengan keselamatan negara, seperti kebijakan mengenai antiterorisme, berbeda dengan kebijakan yang lebih efektif jika diimplementasikan secara *bottom-up*, yang biasanya berkenaan dengan hal-hal yang tidak secara langsung berkenaan dengan *national security*, seperti kebijakan alat kontrasepsi, padi varietas unggul, pengembangan ekonomi nelayan dan sejenisnya.

Dalam implementasi sebuah kebijakan pilihan yang paling efektif adalah jika kita bisa membuat kombinasi implementasi kebijakan publik yang partisipatif, artinya bersifat *top-down* dan *bottom-up*. Model ini biasanya lebih dapat berjalan secara efektif, berkesinambungan dan murah, bahkan dapat juga dilaksanakan untuk hal-hal yang bersifat *national security*.

Dalam penelitian ini pendekatan yang paling sesuai adalah pendekatan secara partisipatif dimana kebijakan yang telah dibuat oleh pemerintah dapat direspon dengan baik oleh masyarakat. Satu hal yang paling penting adalah implementasi kebijakan haruslah menampilkan keefektifan dari kebijakan itu sendiri. Nugroho (2011), pada dasarnya ada “lima tepat” yang perlu dipenuhi dalam hal keefektifan implementasi kebijakan, yaitu :

1. Apakah kebijakannya sendiri sudah tepat? Ketepatan kebijakan dinilai dari sejauh mana kebijakan yang ada telah bermuatan hal-hal yang memang memecahkan masalah yang hendak dipecahkan.
2. Ketepatan pelaksana. Aktor implementasi tidaklah hanya pemerintah, ada tiga lembaga yang dapat menjadi pelaksana, yaitu pemerintah, kerjasama antara pemerintah masyarakat/swasta atau implementasi kebijakan yang diswastakan (*privatization* atau *contracting out*).
3. Ketepatan target implementasi. Ketepatan berkenaan dengan tiga hal, yaitu: a) Apakah target yang diintervensi sesuai dengan yang direncanakan, apakah tidak ada tumpang tindih dengan intervensi yang lain, atau tidak bertentangan dengan intervensi kebijakan lain; b) Apakah targetnya dalam kondisi siap untuk diintervensi ataukah tidak, kesiapan bukan saja dalam arti secara alami, namun juga apakah kondisi target ada dalam konflik atau harmoni, apakah kondisi target ada dalam kondisi mendukung atau menolak; c) Apakah intervensi implementasi kebijakan bersifat baru atau memperbaiki implementasi kebijakan sebelumnya.
4. Apakah lingkungan implementasi sudah tepat? Ada dua lingkungan yang paling menentukan, yaitu a) lingkungan kebijakan, merupakan interaksi diantara lembaga perumus kebijakan dan pelaksana kebijakan dan lembaga lain yang terkait; b) lingkungan eksternal kebijakan yang terdiri atas *public opinion*, yaitu persepsi publik akan kebijakan dan implementasi kebijakan, *interpretive institutions* yang berkenaan dengan interpretasi dari lembaga-lembaga strategis dalam masyarakat.
5. Tepat proses. Secara umum implementasi kebijakan publik terdiri atas tiga proses, yaitu: a) *policy acceptance*, di sini publik memahami kebijakan sebagai sebuah aturan main yang diperlukan untuk masa depan, di sisi lain pemerintah memahami kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan; b) *policy adoption*, publik menerima kebijakan sebagai sebuah aturan main

yang diperlukan untuk masa depan, disisi lain pemerintah menerima kebijakan sebagai tugas yang harus dilaksanakan; c) *strategic readiness*, publik siap melaksanakan atau menjadi bagian dari kebijakan, di sisi lain birokrat pelaksana siap menjadi pelaksana kebijakan.

D. Kendala Implementasi

menurut darwin (1999) menyatakan bahwa ada 5 aspek yang menentukan tingkat implementabilitas kebijakan publik, yaitu :

1. Sifat Kepentingan yang Dipengaruhi

Dalam proses implementasi satu kebijakan publik seringkali menimbulkan konflik dari kelompok sasaran atau masyarakat, artinya terbuka peluang munculnya kelompok tertentu diuntungkan (*gainer*), sedangkan dipihak lain implementasi kebijakan tersebut justru merugikan kelompok lain (*looser*) (agus dwiyanto, 2000). Implikasinya, masalah yang muncul kemudian berasal dari orang-orang yang merasa dirugikan. upaya untuk menghalang-halangi, tindakan *complain*, bahkan benturan fisik bisa saja terjadi. singkatnya, semakin besar konflik kepentingan yang terjadi dalam implementasi kebijakan publik, maka semakin sulit pula proses implementasi nantinya, demikian pula sebaliknya.

2. Kejelasan Manfaat

Dalam konteks pemerintahan yang amanah, berarti pemerintah haruslah menyelesaikan persoalan-persoalan --walaupun tidak bisa dikatakan seluruh persoalan, karena keterbatasan diri pemerintah sendiri, untuk kemudian memberdayakan masyarakat atau melalui lsm dan organisasi lainnya untuk menyelesaikan persoalan mereka-- yang muncul dalam masyarakat. Pada tataran "menyelesaikan persoalan" tersebut, artinya, kebijakan sebagai upaya intervensi pemerintah harus bermanfaat bagi masyarakat baik langsung atau tidak langsung, dimana manfaat itu bagi pemerintah sendiri akan berdampak sangat positif. Jika dilihat dari aspek bermanfaat atau tidak, maka semakin bermanfaat implementasi kebijakan publik, dengan sendirinya dalam proses implementasi nantinya akan lebih mudah -mudah dalam arti untuk waktu yang tidak begitu lama implementasi kebijakan dilaksanakan serta mudah dalam proses

implementasi sebaliknya bila tidak bermanfaat maka akan sulit dalam proses implementasi lebih lanjut.

3. Perubahan Perilaku yang Dibutuhkan

Aspek lain yang harus diperhatikan dalam implementasi kebijakan publik adalah perubahan perilaku kelompok sasaran atau masyarakat. maksudnya, sebelum implementasi kebijakan kelompok sasaran atau masyarakat melakukan sesuatu dengan pola implementasi kebijakan terdahulu. ketika satu kebijakan baru diimplementasikan, terjadi perubahan baik dalam finansial, cara atau tempat dan sebagainya. perubahan tersebut akan menimbulkan resistensi dari kelompok sasaran. Masalahnya, lebih banyak implementasi kebijakan yang menuntut perubahan perilaku, baik sedikit atau banyak, artinya pengambil kebijakan seharusnya memilih alternatif kebijakan yang paling kecil menimbulkan pengaruh pada perubahan perilaku kelompok sasaran atau masyarakat.

4. Aparat Pelaksana

Aparat pelaksana atau implementor merupakan faktor lain yang menentukan apakah satu kebijakan publik sulit atau tidak diimplementasikan. komitmen untuk berperilaku sesuai tujuan kebijakan penting dimiliki oleh aparat pelaksana. oleh darwin (1999) mengatakan bahwa dalam hal ini diperlukan pengembangan aturan yang jelas dan sistem monitoring dan kontrol yang efektif dan transparan yang dapat mencegah kemungkinan terjadinya perilaku aparat yang berlawanan dengan tujuan publik tersebut. selain itu, masyarakat perlu diberdayakan agar lebih kritis dalam mensikapi perilaku aparat yang menyimpang. Perlu juga dipraktekkan, pilihan proram sebagai upaya mengimplementasikan kebijakan in-built mekanisme yang menjamin transparansi dan pengawasan, hal ini penting untuk mengarahkan perilaku aparat. selain itu, kualitas aparat dalam melaksanakan proses impementasi pun menjadi kendala yang sering dijumpai. terutama, menyangkut implementasi kebijakan yang membutuhkan ketrampilan khusus.

5. Dukungan Sumber Daya

Suatu program akan dapat terimplementasi dengan baik jika didukung oleh sumber daya yang memadai, dalam hal ini dapat berbentuk dana, peralatan teknologi, dan sarana serta prasarana lainnya. Kesulitan untuk melaksanakan satu program terkait erat dengan beberapa hal yang disebut terakhir, bila sumber daya yang ada tidak mendukung maka implementasi program tersebut nantinya dalam implementasi program tersebut akan menemui kesulitan.

Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan pendekatan secara *top-down*,?
2. Apa yang dimaksud dengan pendekatan secara *bottom-up*?
3. Kebijakan-kebijakan yang bersifat *top-down* adalah?
4. Kebijakan-kebijakan yang bersifat *bottom-up*?
5. Sebutkan dan jelaskan kendala implementasi?

BAB XII

MUTU PELAYANAN

E. Quality Assurance

Pengertian Quality Assurance (QA) adalah secara umum mencakup monitoring, uji-tes dan memeriksa semua proses produksi yang terlibat dalam produksi suatu produk. Memastikan semua standar kualitas dipenuhi oleh setiap komponen dari produk atau layanan yang disediakan oleh perusahaan untuk memberikan jaminan kualitas sesuai standar yang diberikan oleh perusahaan. Jadi Quality Assurance mempunyai tugas dan tanggung jawab pokok terkait dengan peran jaminan kualitas. Meskipun sifat yang tepat dari pekerjaan jaminan kualitas akan berbeda berdasarkan pada industri tertentu, tugas utama dan kompetensi terkait dengan memastikan bahwa produk tersebut memenuhi standar kualitas yang diperlukan atau diberikan sesuai standar perusahaan.

1. Tanggung Jawab Quality Assurance

Quality Assurance (QA) secara umum bertanggung jawab untuk memastikan produk atau jasa memenuhi standar yang ditetapkan termasuk keandalan, kegunaan, kinerja dan standar kualitas umum yang ditetapkan oleh perusahaan.

2. Tugas Pokok dan Tanggung Jawab Quality Assurance

- a. Memiliki tugas pokok dalam perencanaan prosedur jaminan kualitas suatu produk atau jasa
- b. Menafsirkan dan menerapkan standar jaminan kualitas
- c. Mengevaluasi kecukupan standar jaminan kualitas
- d. Merancang sampel prosedur dan petunjuk untuk mencatat dan melaporkan data berkualitas
- e. Meninjau pelaksanaan dan efisiensi kualitas dan inspeksi sistem agar berjalan sesuai rencana, melaksanakan dan memantau pengujian dan inspeksi bahan dan produk untuk memastikan kualitas produk jadi
- f. Mendokumentasikan audit internal dan kegiatan jaminan kualitas lainnya
- g. Menyelidiki keluhan pelanggan dan masalah ketidaksesuaian
- h. Mengumpulkan dan menyusun data kualitas statistik

- i. Menganalisis data untuk mengidentifikasi area untuk perbaikan dalam sistem mutu
- j. Mengembangkan, merekomendasikan dan memantau tindakan perbaikan dan pencegahan
- k. Menyiapkan laporan untuk berkomunikasi hasil dari kegiatan kualitas
- l. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan mengatur intervensi pelatihan untuk memenuhi standar kualitas
- m. Mengkoordinasikan dan dukungan di tempat audit yang dilakukan oleh penyedia eksternal
- n. Mengevaluasi temuan audit dan menerapkan tindakan koreksi yang tepat
- o. Mengelola dan memeriksa kegiatan manajemen risiko
- p. Bertanggung jawab untuk sistem manajemen dokumen
- q. Memastikan kepatuhan berkelanjutan dengan persyaratan peraturan kualitas dan industri yang ditetapkan perusahaan

F. Mutu Pelayanan Kesehatan

Mutu pelayanan kesehatan adalah pelayanan kesehatan yang dapat memuaskan setiap pemakai jasa pelayanan kesehatan yang sesuai dengan tingkat kepuasan rata-rata serata penyelenggaraannya sesuai dengan standart dan kode etik profesi (Azrul Azwar, 1996).

Memenuhi dan melebihi kebutuhan serta harapan pelanggan melalui peningkatan yang berkelanjutan atas seluruh proses. Pelanggan meliputi, pasien, keluarga, dan lainnya yang datang untuk pelayanan dokter, karyawan (Mary R. Zimmerman).

Pengertian mutu pelayanan kesehatan (Wijono, 1999) adalah :

1. Penampilan yang sesuai atau pantas (yang berhubungan dengan standart) dari suatu intervensi yang diketahui aman, yang dapat memberikan hasil kepada masyarakat yang bersangkutan dan yang telah mempunyai kemampuan untuk menghasilkan pada kematian, kesakitan, ketidak mampuan dan kekurangan gizi (Roemer dan Aquilar, WHO, 1988).
2. Donabedian, 1980 cit. Wijono, 1999 menyebutkan bahwa kualitas pelayanan adalah suatu pelayanan yang diharapkan untuk memaksimalkan

suatu ukuran yang inklusif dari kesejahteraan klien sesudah itu dihitung keseimbangan antara keuntungan yang diraih dan kerugian yang semua itu merupakan penyelesaian proses atau hasil dari pelayanan diseluruh bagian.

3. Secara umum pengertian mutu pelayanan kesehatan adalah derajat kesempurnaan pelayanan kesehatan yang sesuai standar profesi dan standar pelayanan dengan menggunakan potensi sumber daya yang tersedia di rumah sakit atau puskesmas secara wajar, efisien, dan efektif serta diberikan secara aman dan memuaskan sesuai norma, etika, hukum, dan sosial budaya dengan memperhatikan keterbatasan dan kemampuan pemerintah, serta masyarakat konsumen.

Jadi yang dimaksud dengan mutu pelayanan kesehatan adalah menunjuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan dalam menimbulkan rasa puas pada diri setiap pasien. Makin sempurna kepuasan tersebut, makin baik pula mutu pelayanan kesehatan. Sekalipun pengertian mutu yang terkait dengan kepuasan ini telah diterima secara luas, namun penerapannya tidaklah semudah yang diperkirakan. Masalah pokok yang ditemukan ialah karena kepuasan tersebut bersifat subyektif. Tiap orang, tergantung dari latar belakang yang dimiliki, dapat saja memiliki tingkat kepuasan yang berbeda untuk satu mutu pelayanan kesehatan yang sama. Di samping itu, sering pula ditemukan pelayanan kesehatan yang sekalipun dinilai telah memuaskan pasien, namun ketika ditinjau dari kode etik serta standar pelayanan profesi, kinerjanya tetap tidak terpenuhi.

G. Mutu Tenaga Kesehatan

Tenaga kesehatan adalah semua orang yang bekerja secara aktif dan profesional di bidang kesehatan, baik yang memiliki pendidikan formal kesehatan maupun tidak, yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan dalam melakukan upaya kesehatan. Dalam Sistem Kesehatan Nasional (SKN), tenaga kesehatan merupakan pokok dari subsistem SDM kesehatan, yaitu tatanan yang menghimpun berbagai upaya perencanaan, pendidikan dan pelatihan, serta pendayagunaan kesehatan secara terpadu dan saling mendukung, guna menjamin tercapainya derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya. Unsur utama dari subsistem ini adalah perencanaan, pendidikan dan pelatihan, dan pendayagunaan tenaga kesehatan.

H. Mutu Pelayanan

Secara umum pengertian mutu pelayanan kesehatan adalah derajat kesempurnaan pelayanan kesehatan yang sesuai dengan standar profesi dan standar pelayanan dengan menggunakan potensi sumber daya yang tersedia di rumah sakit atau puskesmas secara wajar, efisien, dan efektif serta diberikan secara aman dan memuaskan secara norma, etika, hukum dan sosial budaya dengan memperhatikan keterbatasan dan kemampuan pemerintah, serta masyarakat konsumen.

Selain itu mutu pelayanan kesehatan diartikan berbeda sebagai berikut :

1. Menurut pasien/ masyarakat empati, menghargai, dan tanggap sesuai dengan kebutuhan dan ramah.
2. Menurut petugas kesehatan adalah bebas melakukan segala sesuatu secara profesional sesuai dengan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan peralatan yang memenuhi standar.
3. Menurut manajer / administrator adalah mendorong manajer untuk mengatur staf dan pasien/ masyarakat yang baik.
4. Menurut yayasan atau pemilik adalah menuntut pemilik agar memiliki tenaga profesional yang bermutu dan cukup.

Untuk mengatasi adanya perbedaan dimensi tentang masalah pelayanan kesehatan seharusnya pedoman yang dipakai adalah hakekat dasar dari diselenggarakannya pelayanan kesehatan tersebut. Yang dimaksud hakekat dasar tersebut adalah memenuhi kebutuhan dan tuntunan para pemakai jasa pelayanan kesehatan yang apabila berhasil dipenuhi akan menimbulkan rasa puas (client satisfaction) terhadap pelayanan kesehatan yang diselenggarakan.

Jadi yang dimaksud dengan mutu pelayanan kesehatan adalah menunjuk pada tingkat pelayanan kesehatan dalam menimbulkan rasa puas pada diri setiap pasien. Makin sempurna kepuasan tersebut, makin baik pula mutu pelayanan kesehatan. Sekalipun pengertian mutu yang terkait dengan keputusan ini telah diterima secara luas, namun penerapannya tidaklah semudah yang diperkirakan. Masalah pokok yang ditemukan ialah karena kepuasan tersebut bersifat subjektif. Tiap orang, tergantung dari kepuasan yang dimiliki, dapat saja memiliki tingkat kepuasan yang berbeda untuk satu mutu pelayanan kesehatan yang sama. Disamping itu sering pula ditemukan pelayanan kesehatan yang sekalipun dinilai telah memuaskan pasien, namun ketika ditinjau dari kode etik serta standar pelayanan profesi, kinerjanya tetap tidak terpenuhi.

Kesimpulan, Jadi mutu pelayanan kesehatan menunjuk pada tingkat kesempurnaan pelayanan kesehatan, di mana di satu pihak dapat menimbulkan kepuasan pada setiap pasien sesuai dengan tingkat kepuasan rata- rata penduduk, akan tetapi di pihak lain dalam tatacara penyelenggaraannya juga sesuai dengan kode etik dan standar pelayanan profesi yang telah ditetapkan.

Evaluasi

1. Apa yang dimaksud dengan quality Assurance?
2. Sebutkan tugas dan tanggung jawab quality Assurance?
3. Apa yang dimaksud dengan mutu pelayanan kesehatan?
4. Apa yang dimaksud dengan mutu tenaga kesehatan?
5. Apa yang dimaksud dengan mutu pelayanan?

BAB XIII

KONFLIK

D. Definisi Konflik

Secara bahasa konflik identic dengan percocokan, perselisihan, dan pertengkaran. Adapun dalam bahasa Inggris conflict sebagai noun berarti a serious disagreement or argument, sedangkan sebagai verb berarti be incompatible or clash. Walaupun demikian, sebagai kajian menunjukkan bahwa keberadaan konflik tidak selalu berakibat buruk. Selain dapat akibat buruk, konflik juga dapat menumbuhkan hal-hal positif.

Konflik juga dapat dikatakan sebagai suatu bentuk pertentangan alamiah yang dihasilkan oleh individu atau kelompok yang berbeda etnik (suku bangsa, ras, agama, golongan), karena diantara mereka memiliki perbedaan dalam sika, kepercayaan, nilai atau kebutuhan. Sringkali konflik itu di mulai dengan hubungan pertentangan antara dua atau lebih etnik (individu atau kelompok) yang memiliki, atau merasa memiliki, sasaran-sasaran tertentu namun diliputi pemikiran, perasaan atau perbuatan yang tidak sejalan. Bentuk pertentangan alamiah di hasilkan oleh individu atau kelompok etnik, baik intraetnik maupun antaretnik, yang memiliki perbedaan dalalam sikap, kepercayaan, nilai-nilai atau kebutuhan.

Konflik dapat didefenisikan sebagai peristiwa social yang mengandung penentangan atau ketidaksetujuan. Dalam perspektif materialisme dialektik terdapat kekuatan dari perkembangan individu dan social yang dapat mendorong terjadinya konflik dalam proses material dialam dan masyarakat. Materialisme dialektik berpandangan bahwa segala sesuatu digubah dengan memiliki sisi yang berlawanan, sehingga ada dinamika dari saling berhubungannya segala sesuatu dan membuat perubahan menjadi bersifat universal. Berfikir dialektik berarti selalu melihat sudut pandang yang berlawanan dan delalu berupaya menyintesiskan antara tesis dan antitetis. Didunia ini terdapat kategori-kategori beroposisi yang terpisah satu sama lain (mutually exclusive) sekaligus bersama-sama membentuk keseluruhan, hidup-mati, baik-buruk.

Konflik mencerminkan adanya suatu ketidakcocokan (incompati billity), baik ketidakcocokan karena berlawanan maupun karena perbedaan. Selain berpangkal pada ketimpangan alokasi sumber daya ekonomi dan kekuasaan, konflik juga dapat bersumber pada perbedaan nilai dan identitas. Kesalahan persepsi dan kesalahan

komunikasi turut berperan dalam proses evolusi ketidakcocokan dalam hubungan. Oleh karena itu, konflik berjalan kearah yang positif atau negative bergantung pada ada atau tidaknya proses yang mengarah pada saling pengertian. Namun adakalanya suatu konflik terjadi sekadar untuk menyalurkan naluri agresif, untuk berjuang atau melawan tanpa tahu atas dasar apa. Yang biasanya ini menyulitkan proses negosiasi

Dalam perspekti fFreud, konflik terjadi karena adanya ketidakcocokan antara hasrat individu tuntutan masyarakat dan aturan, sehingga menimbulkan kecemasan dan pertahanan diri terhadap kecemasan. Erikson kemudian menjelaskan bahwa konflik terjadi dalam tiga level.

Level pertama, konflik yang terjadi ketika kepribadian anak atau individu berhadapan dengan tuntutan orang tua atau masyarakat.

Level kedua, adalah konflik yang terjadi didalam diri individu, Misalnya antara percaya dan tidak percaya.

Level ketiga, adalah konflik yang terjadi dalam menentukan cara beradaptasi.

Thomas (1992) mendefenisikan konflik sebagai proses yang bermula saat salah satu pihak menganggap pihak lain menggagalkan atau berupaya menggagalkan kepentingannya. Adapun McCollum (2009) mendefenisikan konflik sebagai perilaku seseorang dalam rangka berposisi dengan pikiran, perasaan dan tindakan orang lain. Dengan demikian, secara garis besar konflik dapat didefinisikan sebagai peristiwa social yang mencakup penentangan (oposisi) atau ketidaksetujuan. Dunn dan Slomkowski menunjukkan empat area pengertian sosial yang dapat berkembang karena konflik, yaitu dalam memahami perasaan dan maksud orang lain., dalam memegang norma dan konvensi yang memandu perilaku, dalam memilih strategi berkomunikasi, dan dalam mengenali berbagai perbedaan yang relevan dalam hubungan antar pribadi.

Konflik mungkin akan menyebabkan munculnya emosi negative seperti jengkel, marah, atau takut. Namun hasil akhir dari keberadaan konflik, sangat bergantung pada strategi yang digunakan untuk menanganinya. Dengan pengolahan yang baik, konflik justru dapat semakin memperkuat hubungan dan meningkatkan kepaduan dan rasa solidaritas. James Schellenberg, sebagaimana dikutip oleh McCollum (2009), mengemukakan bahwa konflik sepenuhnya merupakan bagian dari kehidupan bermasyarakat yang harus dianggap penting, yaitu untuk merangsang pemikiran – pemikiran yang baru, mempromosikan perubahan social, menegaskan

hubungan dalam kelompok, membantu kita membentuk perasaan tentang identitas pribadi, dan memahami berbagai hal yang kita hadapi dalam kehidupan sehari-hari.

E. Manfaat dan Kerugian Konflik

1. Manfaat Konflik

- a. Munculnya masalah – masalah yang tersembunyi ke permukaan, sehingga ada kemungkinan untuk diselesaikan.
- b. Mendorong orang untuk mencari pendekatan yang lebih tepat agar memperoleh hasil yang lebih baik. Situasi konflik mendorong orang – orang menjadi lebih kreatif dan memunculkan gagasan – gagasan baru dan segar.
- c. Meningkatkan kesadaran diri dan kesadaran terhadap orang lain dan masalah – masalah yang mereka hadapi. Konflik dapat mengarah pada pertukaran informasi secara jujur dan terbuka, yang dapat menciptakan dasar yang lebih baik untuk berkomunikasi di masa mendatang.
- d. Menyempurnakan proses pengambilan keputusan. Dalam sebuah organisasi, sering lahir keputusan yang buruk karena orang – orang terlalu cepat setuju pada sebuah pemecahan masalah. Dengan adanya konflik, masalah dapat ditelaah secara lebih seksama dari berbagai sudut pandang, sehingga cenderung menghasilkan keputusan yang lebih baik.
- e. Menyebabkan perubahan – perubahan. Konflik bisa terjadi karena perbedaan cara pandang. Bila cara pandang baru ini dinilai lebih baik, maka akan muncul dorongan untuk melakukan perubahan ke arah solusi atau alternatif yang lebih baik.
- f. Mengurangi kebosanan. Melakukan sesuatu dengan cara yang sama untuk masa yang panjang, bisa menimbulkan kejenuhan. Ketika cara lama ini “ditantang” oleh pandangan atau pendekatan baru dan beragam kebosanan bisa dikurangi. Kekayaan perspektif dari banyak orang juga dapat membawa kita keluar dari rutinitas yang membelenggu ke suasana yang lebih menyegarkan.

2. Kerugian Konflik

Pada tingkat hubungan antar – pribadi, konflik dapat merusak kerja sama kelompok. Ketidakpercayaan dapat tumbuh di antara orang – orang yang semestinya mengoordinasikan tugas – tugas atau kegiatan mereka. Salah satu akibat individual dari konflik adalah timbulnya perasaan kalah dalam diri seseorang,

sementara citra diri orang lain dalam pandangannya akan menurun. Seorang pemimpin atau manajer harus menjaga agar akibat – akibat tersebut tidak sampai membawa dampak tidak produktif bagi organisasi.

Terdapat banyak factor yang menyebabkan timbulnya konflik, baik dari individu maupun kelompok, yaitu:

- a. Perbedaan individu, yang meliputi perbedaan pendirian dan perasaan.

Setiap manusia adalah individu yang unik. Artinya, setiap orang memiliki pendirian dan perasaan yang berbeda-beda satu dengan lainnya. Perbedaan pendirian dan perasaan akan sesuatu hal atau lingkungan yang nyata ini dapat menjadi faktor penyebab konflik sosial, sebab dalam menjalani hubungan sosial, seseorang tidak selalu sejalan dengan kelompoknya. Misalnya, ketika berlangsung pentas musik di lingkungan pemukiman, tentu perasaan setiap warganya akan berbeda-beda. Ada yang merasa terganggu karena berisik, tetapi ada pula yang merasa terhibur.

- b. Perbedaan latar belakang kebudayaan sehingga membentuk pribadi-pribadi yang berbeda.

Seseorang sedikit banyak akan terpengaruh dengan pola-pola pemikiran dan pendirian kelompoknya. Pemikiran dan pendirian yang berbeda itu pada akhirnya akan menghasilkan perbedaan individu yang dapat memicu konflik.

- c. Perbedaan kepentingan antara individu atau kelompok.

Manusia memiliki perasaan, pendirian maupun latar belakang kebudayaan yang berbeda. Oleh sebab itu, dalam waktu yang bersamaan, masing-masing orang atau kelompok memiliki kepentingan yang berbeda-beda. Kadang-kadang orang dapat melakukan hal yang sama, tetapi untuk tujuan yang berbeda-beda. Sebagai contoh, misalnya perbedaan kepentingan dalam hal pemanfaatan hutan. Para tokoh masyarakat menanggapi hutan sebagai kekayaan budaya yang menjadi bagian dari kebudayaan mereka sehingga harus dijaga dan tidak boleh ditebang. Para petani menbang pohon-pohon karena dianggap sebagai penghalang bagi mereka untuk membuat kebun atau ladang. Bagi para pengusaha kayu, pohon-pohon ditebang dan kemudian kayunya diekspor guna mendapatkan uang dan membuka pekerjaan. Sedangkan bagi pecinta lingkungan, hutan adalah bagian dari lingkungan sehingga harus dilestarikan. Di sini jelas

terlihat ada perbedaan kepentingan antara satu kelompok dengan kelompok lainnya sehingga akan mendatangkan konflik sosial di masyarakat. Konflik akibat perbedaan kepentingan ini dapat pula menyangkut bidang [politik](#), [ekonomi](#), [sosial](#), dan budaya. Begitu pula dapat terjadi antar kelompok atau antara kelompok dengan individu, misalnya konflik antara kelompok buruh dengan pengusaha yang terjadi karena perbedaan kepentingan di antara keduanya. Para buruh menginginkan upah yang memadai, sedangkan pengusaha menginginkan pendapatan yang besar untuk dinikmati sendiri dan memperbesar bidang serta volume usaha mereka.

- d. Perubahan-perubahan [nilai](#) yang cepat dan mendadak dalam masyarakat.

Perubahan adalah sesuatu yang lazim dan wajar terjadi, tetapi jika perubahan itu berlangsung cepat atau bahkan mendadak, perubahan tersebut dapat memicu terjadinya konflik sosial. Misalnya, pada masyarakat pedesaan yang mengalami proses industrialisasi yang mendadak akan memunculkan konflik sosial sebab nilai-nilai lama pada masyarakat tradisional yang biasanya bercorak pertanian secara cepat berubah menjadi nilai-nilai masyarakat [industri](#). Nilai-nilai yang berubah itu seperti nilai kegotongroyongan berganti menjadi nilai kontrak kerja dengan upah yang disesuaikan menurut jenis pekerjaannya. Hubungan kekerabatan bergeser menjadi hubungan struktural yang disusun dalam [organisasi](#) formal [perusahaan](#). Nilai-nilai kebersamaan berubah menjadi individualis dan nilai-nilai tentang pemanfaatan waktu yang cenderung tidak ketat berubah menjadi pembagian waktu yang tegas seperti jadwal kerja dan istirahat dalam dunia industri. Perubahan-perubahan ini, jika terjadi seara cepat atau mendadak, akan membuat kegoncangan proses-proses sosial di masyarakat, bahkan akan terjadi upaya penolakan terhadap semua bentuk perubahan karena dianggap mengacaukan tatanan kehidupan masyarakat yang telah ada.

Konflik dapat berkembang karena berbagai sebab, antara lain sebagai berikut:

- a. Batasan pekerjaan yang tidak jelas
- b. Hambatan komunikasi
- c. Tekanan waktu
- d. Standar, peraturan dan kebijakan yang tidak masuk akal
- e. Pertikaian antar pribadi

- f. Perbedaan status
- g. Harapan yang tidak terwujud

F. Metode Pemecahan Konflik

1. Dominasi & Penekanan

- a. DOMINASI atau KEKERASAN yang BERSIFAT PENEKANAN OTOKRATIK. Ketaatan harus dilakukan oleh pihak yang kalah pada otoritas yang lebih tinggi atau kekuatan yang lebih besar.
- b. MEREDAKAN atau MENENANGKAN, metode ini lebih terasa diplomatis dlm upaya menekan dan meminimalkan ketidaksepahaman.

2. Kompromi / Jalan Tengah

- a. PEMISAHAN, pihak-pihak yg berkonflik dipisah sampai menemukan solusi atas masalah yg terjadi
- b. ARBITRASI, adanya peran orang ketiga sbg penengah untuk penyelesaian masalah
- c. Kembali ke aturan yang berlaku saat tdk ditemukan titik temu antara kedua pihak yg bermasalah.

3. Pemecahan Masalah Integratif

- a. KONSENSUS, sengaja dipertemukan untuk mencapai solusi terbaik, bukan hanya menyelesaikan masalah dgn cepat
- b. KONFRONTASI, tiap pihak mengemukakan pandangan masing-masing secara langsung & terbuka.
- c. PENENTU TUJUAN, menentukan tujuan akhir kedepan yang lebih tinggi dengan kesepakatan bersama.

Evaluasi

- 1. Jelaskan tentang konflik?
- 2. Sebutkan manfaat konflik?
- 3. Jelaskan kekurangan konflik?
- 4. Sebutkan hal-hal yang dapat menyebabkan konflik?
- 5. Sebutkan dan jelaskan tentang metode pemecahan konflik?

BAB XIV

NEGOSIASI

C. Pengertian Negosiasi

Negosiasi adalah sebuah bentuk interaksi sosial saat pihak-pihak yang terlibat berusaha untuk saling menyelesaikan tujuan yang berbeda dan bertentangan. Menurut KBBI, Negosiasi adalah proses tawar-menawar dengan jalan berunding guna mencapai kesepakatan bersama antara satu pihak (kelompok atau organisasi) dan pihak (kelompok atau organisasi) lain.

Definisi negosiasi secara formal dapat diartikan sebagai suatu bentuk pertemuan bisnis antara dua pihak atau lebih untuk mencapai suatu kesepakatan bisnis. Negosiasi merupakan perundingan antara dua pihak dimana didalamnya terdapat proses memberi, menerima, dan tawar menawar. Selain itu negosiasi juga merupakan ijab kabul dari sebuah proses interaksi yang dilakukan oleh kedua belah pihak untuk saling memberi dan menerima atas sesuatu yang ditentukan dengan kesepakatan bersama.

Negosiasi merupakan suatu proses saat dua pihak mencapai perjanjian yang dapat memenuhi kepuasan semua pihak yang berkepentingan dengan elemen-elemen kerjasama dan kompetisi. Termasuk di dalamnya, tindakan yang dilakukan ketika berkomunikasi, kerjasama atau memengaruhi orang lain dengan tujuan tertentu. Contoh kasus mengenai negosiasi, seperti Christopher Columbus meyakinkan Ratu Elizabeth untuk membiayai ekspedisinya saat Inggris dalam perang besar yang memakan banyak biaya atau sengketa pulau Sipadan – Ligitan - pulau yang berada di perbatasan Indonesia dengan Malaysia – antara Indonesia dengan Malaysia.

D. Etika Dalam Negosiasi

Dalam melakukan negosiasi kita tidak serta merta langsung melakukannya tanpa ada panduan bagaimana melakukan negosiasi dengan baik dan benar. Semua pekerjaan juga terdapat sumber-sumber etika yang harus dijalankan agar pekerjaan yang dijalani dapat berjalan dengan baik. Etika sebenarnya juga memiliki pola-pola yang khas dan berbeda antara pekerjaan yang satu dengan pekerjaan yang lain. Begitu pula dengan negosiasi ia memiliki pola agar negosiasi berhasil dijalankan.

Dalam kamus besar bahasa Indonesia pola diartikan sebagai gambar yang dipakai untuk contoh batik; 2 corak batik atau tenun; rasi atau suri; 3 potongan kertas

yang dipakai sebagai contoh dalam membuat baju dsb; model; 4 sistem; cara kerja: - - permainan; - - pemerintahan; 5 bentuk (struktur) yg tetap: - - kalimat: dl puisi, - - adalah bentuk sajak yg dinyatakan dng bunyi, gerak kata, atau arti; Kemudian, menurut kamus besar bahasa Indonesia etika didefinisikan sebagai ilmu tentang apa yg baik dan apa yg buruk dan tentang hak dan kewajiban moral (akhlak). Sementara itu internasional berarti menyangkut bangsa atau negeri seluruh dunia; antar bangsa; Dengan berangkat dari beberapa definisi yang bersumber dari kamus besar bahasa Indonesia dan telah sebelumnya dijelaskan seperti di atas maka pola etika secara internasional dapat diartikan sebagai tata cara yang memiliki suatu ciri khusus tentang apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang tidak seharusnya dilakukan dalam tingkat dunia secara internasional.

Dengan tidak kita sadari sebenarnya dunia internasional memiliki suatu pola tata cara mengenai etika khusus dalam kegiatan negosiasi dan diplomasi. Salah satu contoh yang paling mudah dan mencolok adalah etika makan atau table manner. Seperti kita tahu etika makan atau table manner adalah aturan yang harus dilakukan saat bersantap bersama di meja makan. Etika makan pada awalnya diperkenalkan oleh bangsa Eropa melalui dan merupakan aturan standar terutama saat bersantap bersama-sama di sebuah acara resmi atau acara makan bersama di keluarga besar.

Etika makan atau *table manners* adalah aturan atau tata cara yang harus dilakukan oleh seseorang saat makan dengan memperhatikan nilai-nilai kesopanan. Biasanya *table manner* dilakukan pada acara-acara jamuan yang sifatnya resmi. Etika makan ini awalnya dikenalkan di Eropa. Lingkungan sosial Masyarakat di Eropa-lah yang mengkonstruksikan etika makan ini dengan mengaitkan bahwa jika seseorang mampu menunjukkan sopan santun saat di meja makan, sebenarnya secara tidak langsung orang tersebut menunjukkan kualitas pergaulan, intelektualitas dan etika pergaulannya. Begitu penting mereka menilai etika dan sopan santun saat makan, maka mereka bahkan memulai mengajarkan konsep *table manner* ini sejak dini Kemudian dalam perkembangannya etika makan atau table manner ala bangsa eropa ini seakan menjadi standard dalam setiap perjamuan yang berskala internasional yang biasanya menjadi salah satu ajang bagi Negara Negara dunia untuk bernegosiasi.

Kemudian salah satu contoh yang cukup menyolok adalah penggunaan bahasa resmi yang ada dalam organisasi tertinggi dalam ruang lingkup internasional yakni PBB atau perserikatan bangsa bangsa yang memiliki 6 bahasa resmi . Enam bahasa resmi PBB, yang digunakan dalam pertemuan antar pemerintah dan pembuatan

dokumen-dokumen, adalah Arab, Cina, Inggris, Perancis, Rusia, dan Spanyol. Sekretariat dan Dewan Keamanan menggunakan dua bahasa kerja, bahasa Inggris dan Perancis, sedangkan Majelis Umum menggunakan tiga bahasa kerja, bahasa Inggris, Perancis dan Spanyol. Empat dari bahasa resmi adalah bahasa nasional dari anggota tetap Dewan Keamanan (Britania Raya dan Amerika Serikat masing-masing menggunakan bahasa Inggris sebagai bahasa resmi secara de facto), Spanyol dan Arab adalah bahasa dari dua blok terbesar bahasa resmi di luar dari anggota permanen (Spanyol merupakan bahasa resmi di 20 negara, sedangkan Arab di 26). Lima dari bahasa resmi dipilih ketika PBB didirikan; Arab ditambahkan kemudian pada tahun 1973. Editorial PBB Manual menyatakan bahwa standar untuk dokumen-dokumen bahasa Inggris adalah menggunakan Bahasa Inggris dari Inggris (British-English) dalam Ejaan Oxford, standar penulisan Bahasa Cina menggunakan aksara Cina yang disederhanakan, sebelumnya menggunakan aksara Cina tradisional sampai pada tahun 1971 ketika representasi PBB dari China berubah dari Republik Cina ke Republik Rakyat Cina. Dari uraian tersebut kita dapat melihat betapa bahasa bahasa yang berasal dari wilayah eropa begitu mendominasi penggunaan bahasa dalam perserikatan bangsa bangsa.

Selain contoh yang telah disebutkan diatas masih ada satu contoh lagi pola etika secara internasional dalam ruang lingkup kajian negosiasi dan diplomasi. Salah satu contoh tersebut adalah setelan jas yang menjadi pakaian resmi dalam setiap event kegiatan internasional. Dari kedua contoh yang telah dipaparkan setidaknya kita dapat mengatakan bahwa dalam negosiasi dan diplomasi internasional memiliki satu pola etika khusus yakni pola etika yang bercermin terhadap kebudayaan bangsa bangsa di wilayah eropa.

Hal tersebut menyebabkan terjadinya kebiasaan dan adat istiadat serta etika yang dimiliki oleh bangsa bangsa wilayah eropa menjadi suatu standard dalam kegiatan negosiasi dan diplomasi seluruh Negara di berbagai belahan penjuru dunia. Bahkan dalam suatu kegiatan negosiasi dan diplomasi yang dilakukan oleh Negara Negara yang sama sama bukan termasuk wilayah eropa menggunakan pola etika yang bercermin dan berpatokan kepada bangsa eropa dalam kegiatannya. Hal tersebut dapat kita lihat pada pertemuan terakhir Negara Negara anggota ASEAN. Sepertinya dapat disimpulkan bahwa pepatah terkenal bangsa eropa yang berbunyi “when in Rome, do as Romans do” tidak berlaku dalam kasus pola etika secara internasional dalam kegiatan negoisasi dan diplomasi antar Negara.

Ada tiga macam paham dalam etika negosiasi yaitu: Poker school, Idealist School, dan Pragmatist School.

1. The “It’s a Game” Poker School

Orang yang mempunyai pandangan poker school memandang bahwa negosiasi adalah sebuah permainan dengan aturan pasti. Bertindak sesuai aturan dianggap etis sedangkan apabila bertindak sebaliknya dianggap tidak etis. Orang yang berpandangan tersebut terkadang mengizinkan cara – cara curang dalam memenangkan negosiasi asal cara – cara tersebut tidak melanggar aturan yang telah ditetapkan.

Orang yang memiliki pandangan “poker school” memiliki tiga masalah pokok yaitu: Mereka beranggapan bahwa penawaran dengan cara mengancam adalah sebuah permainan, semua orang dianggap memiliki aturan yang sama, terakhir aturan tersebut dianggap bertentangan dengan sebuah aturan yurisdiksi tunggal yang berlaku.

2. The “Do the Right Thing Even If It Hurts” Idealist School.

Orang yang mempunyai pandangan Idealis berpendapat bahwa proses penawaran adalah salah satu aspek kehidupan sosial bukan sebuah aktivitas spesial dengan keunikannya sendiri dalam membuat aturan. Seorang idealis tidak akan mengizinkan penggunaan cara – cara curang walaupun tidak melanggar aturan dalam sebuah negosiasi. Seorang idealis dalam melakukan suatu negosiasi mendasarkan pandangannya pada filosofi dan agama yang dianut.

Seorang idealis mengizinkan anggapan bahwa kecurangan pada negosiasi akan menurunkan moralitas dan kepercayaan dengan teman, menghilangkan rasa tanggung jawab pada orang lain, dsb.

Seorang idealist sangat tidak menyetujui bahwa sebuah negosiasi dianggap sebagai permainan. Negosiasi adalah sesuatu hal yang dianggap serius dan memiliki konsekuensi pada masa yang akan datang. Seorang idealis juga menganggap bahwa seorang poker school dianggap predator yang akan mematikan lawannya dan egois karena lebih mementingkan dirinya sendiri.

3. The “ What Goes Around Comes Around” Pragmatist School

Karakter orang seperti ini masih menyadari tentang tidak etisnya sebuah kecurangan dalam bernegosiasi tetapi pada situasi tertentu dia tetap melakukannya karena dianggap tidak melanggar aturan. Mereka lebih sering melakukan dan mengijinkan kebohongan sebagai salah satu trik negosiasi dibanding seorang idealis. Ada lima cara yang dilakukan seorang pragmatisme untuk memblok dan menghindari bencana untuk melindungi kepentingan mereka:

- a. Menyatakan bahwa pertanyaan itu di luar batas.
- b. Menjawab dengan pertanyaan yang berbeda.
- c. Menghindar dari pertanyaan tersebut.
- d. Memberi pertanyaan pada diri anda sendiri
- e. Merubah subyek dari pertanyaan tersebut.

Sedangkan etika dalam bernegosiasi terdiri dari Lies, Ulitarianism, Puffery, Deception, Weaking the opponent, Strengthening one’s own position, Nondisclosure, Information exploiting, Distraction, Maximitation

a. Lies

Subject matter berbohong (kebohongan) dalam negosiasi diantaranya konstrain, alternative, wewenang untuk negosiasi, komitmen, penerimaan tawaran lawan negosiasi, tekanan waktu dan sumber daya yang tersedia. Dalam kriteria golden rule berbohong diperbolehkan jika hal tersebut merupakan satu-satunya cara untuk mencegah bahaya yang lebih besar.

b. Ulitarianism

Menghubungkan perilaku berbohong dengan konsekuensi yang akan timbul dari perbuatan tersebut. Dalam universalism berbohong merupakan suatu perbuatan yang tidak dapat dibenarkan. Distributive justice memandang bahwa berbohong dapat meningkatkan kesempatan untuk membuat keputusan yang tidak dapat memnuhi kepentingan dengan baik dan juga berbohong dapat mengurangi kebebasan untuk bertindak.

c. Puffery

Puffery ini berkaitan dengan melebih-lebihkan sesuatu seperti cost atau kondisi. Negosiator melebih-lebihkan mulai dari alternative, apa yang mereka ingin dapatkan atau disiapkan akan didapatkan, pentingnya isu.

Seperti berbohong, melebih-lebihkan juga dimaksudkan untuk menipu dan mengambil manfaat dari biaya yang ditanggung lawan negosiasi.

d. Deception

Penipuan yang dimaksud yaitu janji palsu, ancaman, permintaan pertama yang berlebihan, tidak peduli dengan fakta yang ada, atau meminta sesuatu yang tidak diinginkan. Deception ini tidak sesuai dengan keempat kriteria etis tersebut.

e. Weaking the opponent

Membuat pihak lawan lemah biasanya melibatkan kebohongan, penipuan, dan melebih-lebihkan. Negosiator akan mengeliminasi beberapa alternative pihak lawan, menyalahkan pihak lawan atas tindakannya, menggunakan pernyataan abrasive secara personal.

f. Strengthening one's own position

Teknik ini didesign untuk memperbaiki posisi sendiri tanpa melakukan sesuatu yang merugikan atau membahayakan pihak lawan, biasanya melibatkan resource yang dimiliki, misalnya expertise, financial, dan aliansi.

g. Nondisclosure

Prinsipnya hanya mengungkapkan fakta hanya sebagian, gagal untuk mengungkapkan fakta yang tersembunyi, gagal untuk membenarkan salah persepsi pihak lawan, atau menyembunyikan posisi negosiator itu sendiri.

h. Information exploiting

Informasi yang disediakan pihak lawan digunakan untuk mengeksploitasi kelemahannya atau membuat lemah aliansinya.

i. Change of mind

Teknik ini menerima untuk merubah permintaan, menarik dari tawaran yang dijanjikan, atau melakukan ancaman terhadap pihak lawan. Kitadiperbolehkan untuk merubah pemikiran (change of mind) selama tidak memutuskan komitmen atau kesepakatan.

j. Distraction

Distraction ini merupakan tindakan atau pernyataan yang dapat menjadi sederhana (simple) seperti menyediakan informasi yang dilebih-lebihkan, meminta banyak pertanyaan, menghindari pertanyaan, atau mengubur atau menyembunyikan isu yang terjadi.

k. **Maximitation**

Yang termasuk perilaku ini yaitu meminta pihak lawan untuk membuat konsesi yang hasilnya menguntungkan kita, atau sama untungnya atau pihak lawan menanggung kerugian yang lebih besar. Maksimisasi ini juga biasanya berubah win-win negotiation menjadi win-lose negotiation.

Evaluasi

1. apa yang dimaksud dengan negosiasi?
2. berikan contoh dari negosiasi?
3. Sebutkan tiga macam paham dalam etika negosiasi?
4. Sebutkan lima cara yang dilakukan seorang pragmatisme untuk memblok dan menghindari bencana untuk melindungi kepentingan mereka?
5. Sebutkan dan jelaskan etika dalam bernegosiasi?

DAFTAR PUSTAKA

- Hasibuan, Malayu S.P. 2003. *Manajemen : Dasar, Pengertian dan Masalah*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Nursanto Ig. 2005. *Dasar-dasar Ilmu Organisasi*. ANDI YOGYAKARTA.2005
- Widyatmini , *Pengantar Organisasi & Metode*, Penerbit Gunadarma, Jakarta, 1996.
- Badrudin, 2014, *Dasar-Dasar Manajemen*, Bandung: Penerbit Alfabeta.
- Soekanto, Soerjono. 1990. *Sosiologi Suatu Pengantar*. Jakarta: Rajawali Pers
- Abdul Jawwad, Muhammad. 2004. *Menjadi Menejer Sukses*. Jakarta: Gema Insani
- Ricky, Griffin. 2004. *Manajemen, Edisi Ketujuh, Jilid 1*. Jakarta: Erlangga
- Reksohadiprodjo, Sukanto dan Hani Handoko. 1982. *Organisasi Perusahaan Teori, Struktur dan Perilaku*. Yogyakarta: BPFE.
- Winardi. 2001. *Motivasi dan Pemotivasian*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo. *Manajemen Perubahan*. Jakarta: Rajawali Pers. 2016.
- rif Budimanta dan Bambang Rudito, *Metode dan Teknik Pengelolaan Community Development*, cet. Ke II (Jakarta: CSD, 2008)
- Abu Suhu, dkk., *Islam Dakwah dan Kesejahteraan Sosial*, (Fakultas Dakwah UIN Sunan kalijaga, Yogyakarta: 2005)
- umasari, *Dinamika Pengembangan Masyarakat Partisipatif*, (Yogyakarta: pustaka pelajar, 2014),
- Mardikanto, Totok. 2014. *CSR (Corporate Social Responsibility)(Tanggungjawab Sosial Korporasi)*. Bandung: Alfabeta.
- Suharto, Edi. 2005. *Membangun masyarakat memberdayakan rakyat*. Bandung: Refika Aditama.
- Fahrudin, Adi. 2012. *Pemberdayaan, Partisipasi dan Penguatan Kapasitas Masyarakat*. Bandung: Humaniora.
- Nurdin, Syafruddin dan Usman, Basyiruddin. 2003. *Guru Profesional dan Implementasi Kurikulum*. Jakarta: Ciputat Press.
- Goggin, Malcolm L et al. 1990. *Implementation, Theory and Practice: Toward a Third Generation*, Scott, Foresmann and Company, USA.
- Nugroho, Riant. 2011. *Public Policy (Dinamika Kebijakan, Analisis Kebijakan, Manajemen Kebijakan)*. Edisi Ketiga, Revisi 2011. Penerbit PT. Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Satrianegara, M. Fais. 2009. *Buku Ajar Organisasi Dan Manajemen Pelayanan Kesehatan Serta Kebidanan*. Jakarta: Salemba Medika.

Alo Liliweri, 2005. *Prasangka dan konflik*. Yogyakarta: LKiS Yogyakarta

Kenneth Wexley & Gary Yuki. 2005. *Perilaku Organisasi & Psikologi Personalia*. Rineka Cipta

Seng, Joo Seng; Elizabeth, Ngah-Kiing Lim. *Strategies for Effective Cross – Cultural Negotiation: The FRAME Approach*. 2004. Singapore. McGrawHill

Pengorganisasian adalah suatu
langkah untuk menetapkan,
menggolongkan dan mengatur
berbagai macam kegiatan yang di
pandang

ISBN 978-602-52472-8-5



9 786025 249785