

STUDI KELAYAKAN APOTEK



apt. Karmelia Intany Doko, M.Pharm.

APOTEK

Apotek adalah sarana pelayanan kefarmasian tempat dilakukan praktik kefarmasian oleh Apoteker (PMK No. 9 Tahun 2017)

Pendirian Apotek harus memenuhi persyaratan, meliputi:

- a. Lokasi,
- b. Bangunan,
- c. sarana, prasarana, dan peralatan,
- d. ketenagaan.

STUDI KELAYAKAN

- ❑ Studi kelayakan adalah suatu metode untuk mengidentifikasi layak atau tidaknya suatu gagasan bisnis masuk dalam pasar.
- ❑ Studi ini sangat penting untuk menghindari resiko kerugian dan memudahkan dalam hal perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, serta pengendalian.
- ❑ Pada bisnis Apotek, studi kelayakan digunakan untuk mengidentifikasi layak atau tidaknya bisnis apotek tersebut berjalan dan membantu pemenuhan syarat pendirian apotek.

ASPEK PENTING STUDI KELAYAKAN APOTEK

- ❑ Aspek Lokasi
- ❑ Target pasar dan pemasaran
- ❑ Teknis operasi
- ❑ Sumber daya manusia
- ❑ Manajemen organisasi
- ❑ Ekonomi social
- ❑ Finansial
- ❑ Dampak lingkungan

PROSES PEMBUATAN STUDI KELAYAKAN

- Penemuan gagasan → kriteria: untung, sesuai dengan visi, sumber daya tersedia, aman dan sesuai dengan peraturan perundang-undangan.
- Penelitian lapangan → secara ilmiah (mengumpulkan, mengolah, menganalisis, dan menyimpulkan data).
- Evaluasi → usulan proyek: preface, analisis teknis, analisis pasar, analisis manajemen, analisis keuangan.

PROSES PEMBUATAN STUDI KELAYAKAN

- Rencana → menentukan jadwal waktu pelaksanaan dengan skala prioritas:
 - a. Menyediakan dana investasi
 - b. Mengurus izin
 - c. Membangun/rehabilitasi gedung
 - d. Merekrut karyawan
 - e. Menyiapkan barang dan sarana pendukung
 - f. Memulai operasional

- Realisasi → melaksanakan setiap jenis pekerjaan dengan format:
 - a. Time table pelaksanaan setiap pekerjaan
 - b. Pencatatan deviasi yang terjadi
 - c. Evaluasi dan Solusi penyelesaiannya

ASPEK YANG MENJADI PENILAIAN DALAM STUDI KELAYAKAN

- ▣ Aspek manajemen
- ▣ Aspek pasar
- ▣ Aspek teknis
- ▣ Aspek keuangan



ASPEK MANAJEMEN

- ❑ Bentuk usaha
- ❑ Aspek perencanaan SDM dan Manajerial
- ❑ Aspek pengorganisasian dan Actuating
- ❑ Aspek pengendalian

ASPEK PASAR

- ❑ Bentuk pasar dan strategi persaingan
- ❑ Potensi pasar
- ❑ Prasarana, peralatan dan produk
- ❑ Strategi pemasaran

ASPEK TEKNIS

- ❑ Aspek Lokasi
- ❑ Aspek teknis dan teknologi
- ❑ Desain interior dan ekterior
- ❑ Proses perencanaan pengadaan jenis produk
- ❑ Standar operasional apotek

ASPEK KEUANGAN

- ❑ Penilaian sumber pendanaan
- ❑ Analisis keuangan
 1. Analisis Payback Period (PBP)
 2. Analisis Return on Investment (ROI)

ANALISIS PAYBACK PERIOD (PBP)

- ❑ Mengukur lamanya waktu yang dibutuhkan untuk menutup kembali seluruh biaya investasi
- ❑ Semakin pendek/kecil nilai PBP maka akan semakin baik.

$$PBP = \frac{\text{jumlah investasi}}{\text{jumlah kas masuk pertahun}} \times 1 \text{ tahun}$$

Indikator:

- ❑ Bila PBP yang diperoleh < dari PBP yang ditetapkan (bank) maka proyek tersebut layak untuk dilaksanakan
- ❑ Bila PBP yang diperoleh > dari PBP yang ditetapkan (bank) maka proyek tersebut tidak layak untuk dilaksanakan
- ❑ Bila PBP yang diperoleh = dari PBP yang ditetapkan (bank) maka proyek tersebut boleh dilaksanakan, boleh tidak

ANALISIS RETURN ON INVESTMENT (ROI)

- ❑ Mengukur besar tingkat return (%) yang diperoleh selama periode investasi

$$ROI = \frac{\text{Laba bersih}}{\text{nilai investasi}} \times 100\%$$

Indikator:

- ❑ Bila ROI nya > dari bunga pinjaman (bank), maka proyek tersebut layak untuk dilaksanakan
- ❑ Bila ROI nya < dari bunga pinjaman (bank), maka proyek tersebut tidak layak untuk dilaksanakan
- ❑ Bila ROI nya = dari bunga pinjaman (bank), maka proyek tersebut boleh dilaksanakan, boleh tidak

TERIMA KASIH





PENGOORGANISASIAN & TATA KELOLA SDM

Manajemen Farmasi
Semester IV – Genap TA. 2025/2026
Program Studi Farmasi
STIKES Notokusumo

Definisi Human Capital Management

- Ganapathy (2013) → *Human capital* adalah pengetahuan, pengalaman, kemampuan, keahlian, kreativitas dan inovasi yang dimiliki oleh individu, yang secara bersama-sama berkontribusi untuk membantu keberhasilan pekerjaan
- Derek Stockley (2011) cit Salsbury (2013) → orang yang berada dalam organisasi dan bisnis merupakan aset penting yang berkontribusi pada perkembangan organisasi

Pengertian MSDM dalam Organisasi

- Selama perkembangannya, MSDM telah berubah dari sekadar tugas administratif menjadi elemen kritis dalam mencapai tujuan bisnis dan memastikan kesejahteraan karyawan (Tahir, 2015)
- Manajemen SDM (MSDM) merujuk pada bidang pengelolaan aspek-aspek terkait SDM di dalam suatu organisasi, termasuk rekrutmen, pelatihan, pengembangan, pengelolaan kinerja, kompensasi (Tahir, Rudianto, dan Prayitno, 2019)

Kegiatan dalam Manajemen SDM

1. Perencanaan SDM → estimasi kebutuhan tenaga kerja, identifikasi kompetensi yang dibutuhkan, pengembangan rencana untuk memenuhi kebutuhan SDM di masa depan
2. Perekrutan dan Seleksi → proses mencari, menarik, memilih individu yang paling cocok untuk posisi yang tersedia dalam organisasi
3. Pengembangan SDM → pelatihan, pengembangan, pendidikan karyawan untuk meningkatkan ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan mereka sehingga dapat mengatasi tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks
4. Pengelolaan Kinerja → proses pengawasan dan pengukuran kinerja karyawan, memberikan umpan balik, mengembangkan rencana untuk perbaikan kinerja

(lanjutan)

5. Kompensasi dan Manfaat → menentukan kompensasi (gaji, tunjangan, bonus) yang sesuai dengan kontribusi dan kinerja karyawan, serta menyediakan manfaat lainnya seperti asuransi kesehatan, cuti
6. Manajemen Konflik dan Komunikasi → mengatasi konflik antara karyawan atau kelompok karyawan dan memastikan adanya komunikasi yang efektif di seluruh organisasi
7. Pemberian Penghargaan dan Pengakuan → mengakui dan memberi penghargaan kepada karyawan yang mencapai hasil atau kontribusi yang luar biasa
8. Manajemen Pemutusan Hubungan Kerja → melibatkan manajemen situasi pemutusan hubungan kerja, termasuk pengunduran diri, pensiun, pemecatan

Fungsi MSDM dalam Organisasi

1. Perencanaan SDM → bertanggung jawab merencanakan kebutuhan SDM berdasarkan strategi dan tujuan, identifikasi posisi yang diperlukan, kemampuan dan kompetensi untuk mengisi posisi tersebut
2. Perekrutan dan Seleksi → mencari, menarik, memilih individu yang sesuai dengan persyaratan dan kompetensi untuk posisi tertentu → organisasi memiliki karyawan yang berkualitas
3. Pengembangan dan Pelatihan → identifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, menyusun program pelatihan
4. Pengelolaan Kinerja → pengukuran dan pengelolaan kinerja → mengembangkan sistem penilaian kinerja, memberikan umpan balik, bekerja sama dengan manajer untuk merencanakan perbaikan kinerja

(lanjutan)

5. Kompensasi dan Manfaat → menentukan struktur kompensasi yang adil dan kompetitif, termasuk gaji, tunjangan, bonus, insentif lainnya
6. Manajemen Konflik dan Komunikasi → mengelola dan meredakan konflik antara karyawan, memastikan adanya komunikasi yang efektif dan membangun budaya komunikasi yang positif antara karyawan
7. Pengembangan Karir → merencanakan, mengembangkan karir individu karyawan
8. Manajemen Keragaman dan Inklusi → menciptakan lingkungan yang adil, terbuka, ramah bagi semua karyawan dengan latar belakang budaya yang berbeda

(lanjutan)

9. Manajemen Perubahan → mendukung pengelolaan perubahan di dalam organisasi, baik perubahan besar maupun kecil, membantu karyawan beradaptasi dengan perubahan dan mengatasi tantangan yang muncul
10. Manajemen Pemutusan Hubungan Kerja → mengelola proses PHK tetap dilakukan secara adil, sesuai peraturan, mempertimbangkan kesejahteraan karyawan

Peran MSDM dalam Organisasi

1. Perencanaan Strategis → menyelaraskan strategi bisnis dengan kebutuhan SDM, merencanakan jumlah, jenis karyawan untuk mencapai tujuan jangka panjang organisasi
2. Rekrutmen dan Seleksi → menarik individu yang berkualitas dan cocok dengan nilai dan budaya organisasi, merancang proses seleksi yang objektif untuk memilih karyawan yang memiliki ketrampilan, kompetensi, motivasi yang sesuai dengan posisi yang ada
3. Pengembangan Karyawan → membantu mengembangkan potensi karyawan dengan menyediakan pelatihan dan pengembangan yang relevan
4. Pengelolaan Kinerja → mengembangkan sistem evaluasi kinerja yang memberikan umpan balik kepada karyawan tentang kinerja mereka

(lanjutan)

5. Kompensasi dan Manfaat → merancang skema kompensasi yang adil dan kompetitif, mengelola asuransi kesehatan, cuti, program kesejahteraan lainnya
6. Manajemen Konflik → membantu penanganan konflik antara karyawan, berperan sebagai mediator, mencari solusi yang konstruktif untuk menjaga hubungan kerja yang sehat
7. Pengembangan Budaya dan Nilai Organisasi → membantu mempromosikan budaya organisasi yang positif dan memastikan bahwa nilai-nilai perusahaan diinternalisasi oleh karyawan
8. Pengelolaan Perubahan → mendukung pengelolaan perubahan organisasi dengan memastikan karyawan mengerti dan menerima perubahan tersebut, membantu mengelola transisi, mengurangi dampak negatif dari perubahan

(lanjutan)

9. Pengembangan Karir → membantu karyawan merencanakan dan mengembangkan jalur karir di dalam organisasi, memberikan arahan dan peluang pengembangan individual
10. Kepatuhan Hukum dan Regulasi → memastikan semua praktik dan kebijakan SDM sesuai dengan hukum dan regulasi yang berlaku, memastikan perlakuan yang adil dan menghindari risiko hukum bagi organisasi
11. Pemberdayaan Karyawan → berperan dalam memberdayakan karyawan dengan memberikan tanggung jawab, otonomi, peluang untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan mereka
12. Keberlanjutan dan Tanggung Jawab Sosial → memastikan organisasi beroperasi secara berkelanjutan dan mempertimbangkan dampak sosial

Manfaat Pendekatan HCM

- Karyawan memberikan yang terbaik dengan meningkatkan produktivitas
- Dapat menemukan karyawan yang tepat sesuai dengan tujuan organisasi
- Proses orientasi yang tepat dapat dibangun → karyawan mengetahui tentang kebijakan organisasi
- Membantu karyawan mengidentifikasi titik lemah dengan melakukan penilaian kepada diri sendiri dan dapat meningkatkannya
- Mendorong aliran informasi antara manajemen dan karyawan
- Organisasi memberikan kesempatan pelatihan dan pengembangan ketrampilan yang dapat memotivasi karyawan
- Membantu menilai kinerja karyawan untuk menyusun strategi kompensasi yang lebih baik

Pilar Penting Strategi SDM (Liebowitz, 2004)

- Manajemen kompetensi → menentukan kompetensi dan ketrampilan yang diperlukan untuk tenaga kerja organisasi pada masa depan
- Manajemen kinerja, mengukur, menilai, memberikan penghargaan atas kinerja dalam suatu organisasi
- Manajemen perubahan → membuat organisasi dapat beradaptasi dengan transformasi dan mengurangi penolakan terhadap perubahan
- Transformasi pembelajaran individual menjadi pembelajaran organisasi untuk membangun dan memelihara budaya berbagi pengetahuan, menciptakan rasa memiliki dan komunitas yang lebih kuat, meningkatkan kemampuan inovatif dan kepuasan pelanggan

Penerapan HCM

- HCM → kegiatan yang berorientasi bisnis karena fungsi SDM memainkan peran penting dalam menjalankan bisnis yang dapat memberikan kontribusi penting dengan mengembangkan metrik, menganalisis dan melaporkan implikasi data dan mengusulkan serta merencanakan tindakan SDM berdasarkan analisis tersebut

Pengukuran HCM

- Pengukuran SDM didasarkan pada data yang terdiri dari angka atau kuantitas yang menggambarkan SDM dalam suatu organisasi, mewakili aspek tertentu dari perilaku orang atau menunjukkan skala aktivitas manajemen orang yang berbeda

Tujuan Mendasar dari Penilaian HCM (Baron & Armstrong, 2007)

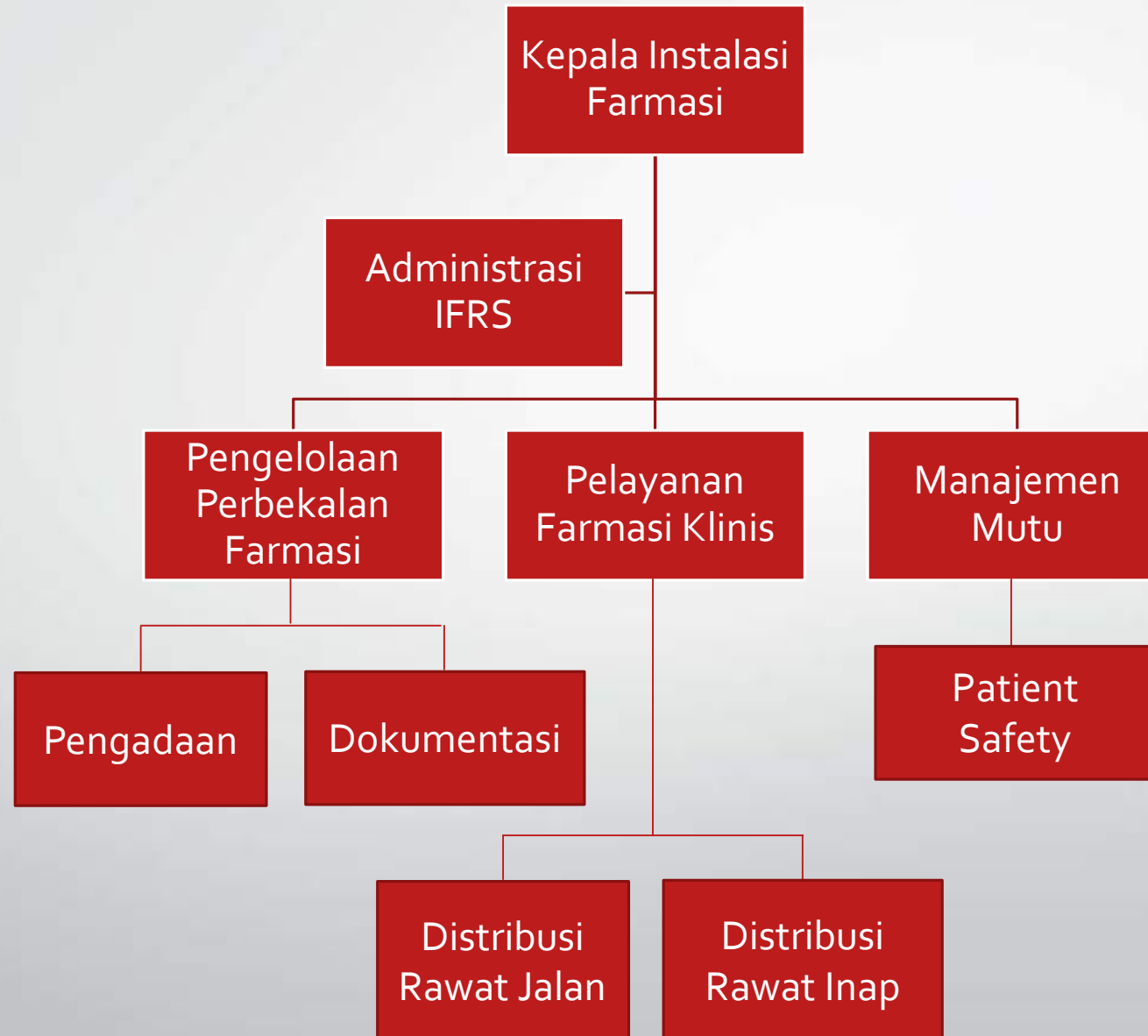
- Menentukan dampak orang pada bisnis dan kontribusi mereka terhadap nilai pemegang saham
- Menunjukkan bahwa praktik SDM menghasilkan nilai uang → misalnya ROI (Return on Investment)
- Memberikan panduan tentang SDM dan strategi bisnis pada masa depan
- Memberikan data diagnostik dan prediktif yang akan menginformasikan strategi dan praktik yang dirancang untuk meningkatkan efektivitas pengelolaan karyawan dalam organisasi

Evaluasi Pelatihan dan Pengembangan terhadap Dampak pada Hasil Bisnis (Kirkpatrick, 1998)

- Level 1 → Reaction → mengukur bagaimana reaksi terhadap program pelatihan itu sendiri, materi, dan komunikasi yang berkaitan dengan program tersebut
- Level 2 → Learning → mengevaluasi pengetahuan sebagai hasil dari program → melibatkan pengujian pengetahuan dan sikap peserta sebelum dan sesudah pelatihan
- Level 3 → Behavior → mengukur bagaimana menerapkan ketrampilan baru dan menunjukkan perilaku baru → melibatkan survei atau wawancara dan pihak yang telah mengamati perilaku
- Level 4 → Result → tingkat hasil meninjau bahwa program telah memberikan dampak bisnis sesuai yang direncanakan

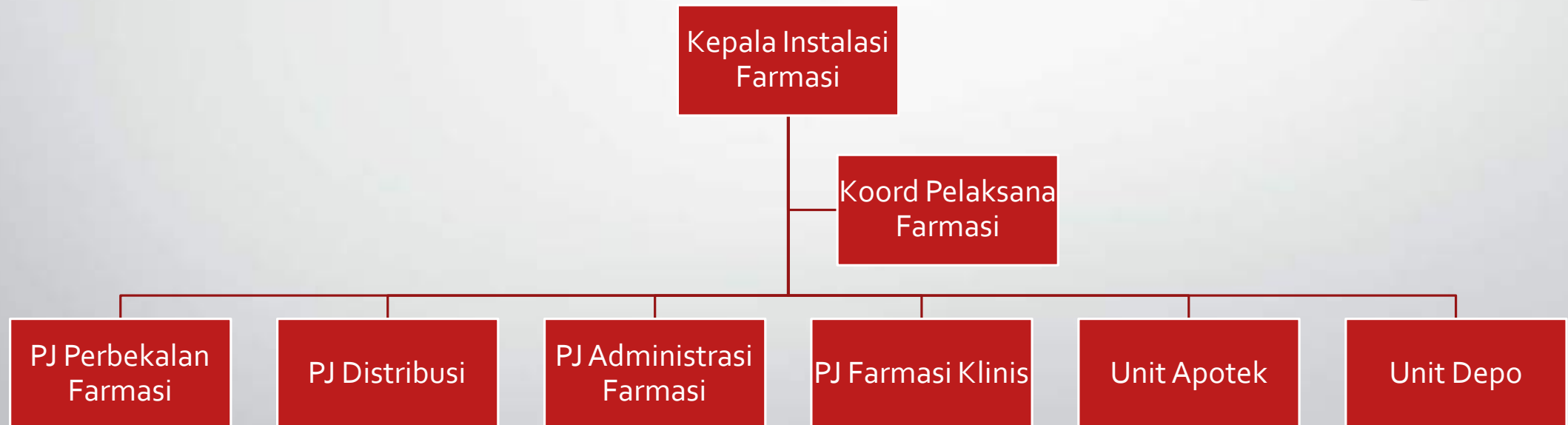
Struktur Organisasi Instalasi Farmasi RS

Contoh 1



Struktur Organisasi Instalasi Farmasi RS

Contoh 2



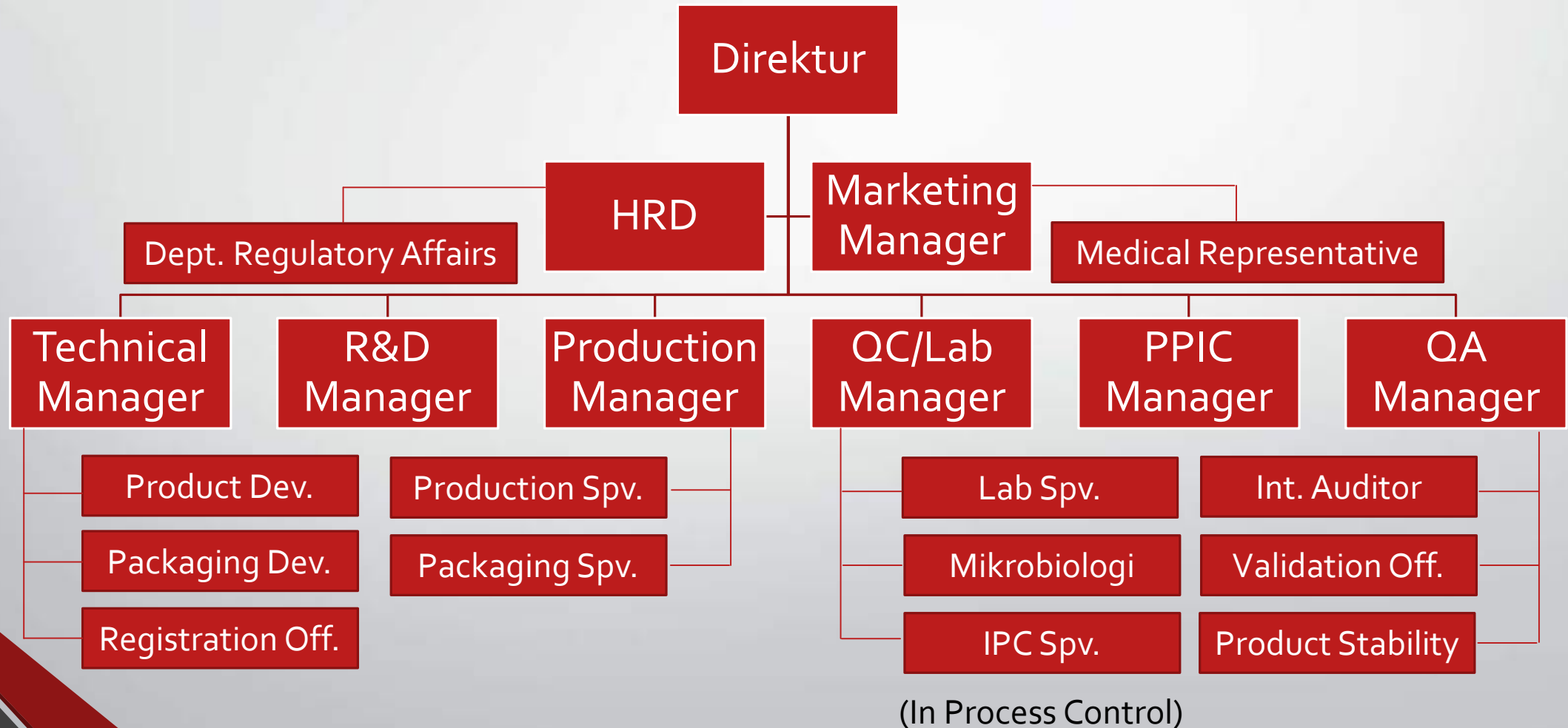
Tugas Komponen Instalasi Farmasi RS

- Kepala IFRS → apoteker yang bertanggung jawab memimpin seluruh kegiatan pelayanan kefarmasian, pengelolaan perbekalan farmasi (perencanaan hingga pengadaan), dan manajemen staf farmasi → tugas utamanya mencakup perencanaan strategis, evaluasi mutu, serta pengawasan operasional harian
- PJ Perbekalan Farmasi → apoteker yang bertanggung jawab mengelola seluruh siklus sediaan farmasi, alat kesehatan, dan bahan medis habis pakai (BMHP), mulai dari perencanaan, pengadaan, penerimaan, penyimpanan, hingga distribusi → tujuannya menjamin ketersediaan, kualitas, dan keamanan obat sesuai standar
- PJ Distribusi → apoteker yang bertanggung jawab mengelola alur perbekalan farmasi dari gudang ke unit pelayanan (rawat inap/jalan) hingga ke pasien → tugas utamanya meliputi memastikan ketepatan jenis, jumlah, mutu obat, suhu penyimpanan, serta efisiensi distribusi (floor stock, resep perorangan, atau unit dose dispensing)
- PJ Administrasi Farmasi → apoteker yang bertanggung jawab mengelola operasional administratif instalasi farmasi, termasuk pencatatan data resep, stok obat (perencanaan, pengadaan, penyimpanan), pelaporan mutasi obat, hingga administrasi klaim pasien BPJS/umum
- PJ Farmasi Klinis → apoteker yang bertanggung jawab penuh atas seluruh layanan kefarmasian langsung kepada pasien untuk meningkatkan hasil terapi dan meminimalkan risiko → tugas utamanya meliputi pengkajian resep, rekonsiliasi obat, visite pasien, konseling, pemantauan terapi obat (PTO), monitoring efek samping obat (MESO), serta pelayanan informasi obat (PIO)

(lanjutan)

- Unit Apotek (Rajal) → apoteker yang bertanggung jawab mengelola pelayanan kefarmasian sehari-hari, memastikan kecepatan dan ketepatan distribusi obat, serta memberikan konseling kepada pasien → tugas utamanya meliputi pengawasan stok, pelayanan resep, dan manajemen staf di apotek rawat jalan
- Unit Depo (Ranap) → apoteker yang bertanggung jawab mengelola pelayanan kefarmasian di ruang rawat, meliputi perencanaan, penyimpanan, dan distribusi obat/alkes → tugas utamanya memastikan ketersediaan stok, memvalidasi resep, mengawasi administrasi, serta menjamin keamanan penggunaan obat bagi pasien
- Manajemen Mutu → apoteker yang bertanggung jawab merencanakan, memantau, dan mengevaluasi seluruh program peningkatan mutu, keselamatan pasien, serta manajemen risiko sesuai standar → tugas utamanya meliputi penyusunan indikator mutu (indikator nasional/unit), koordinasi audit internal, dan memastikan tindak lanjut perbaikan mutu berkelanjutan

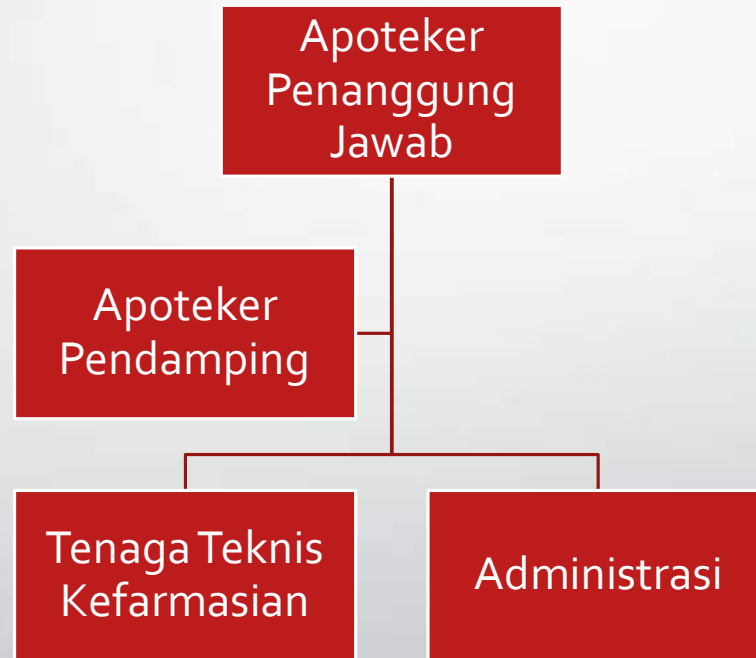
Struktur Departemen Industri Farmasi



Tugas Komponen Departemen Industri Farmasi

- **Departemen Produksi** : bertanggung jawab atas pembuatan obat secara fisik, mulai dari penimbangan, pengolahan, hingga pengemasan
- **Quality Assurance (QA)** : memastikan seluruh sistem mutu berjalan, termasuk dokumentasi, pelatihan, dan audit internal untuk menjamin produk konsisten
- **Quality Control (QC)** : melakukan pengambilan sampel, pemeriksaan, dan pengujian bahan baku, produk antara, hingga obat jadi di laboratorium
- **Production Planning and Inventory Control (PPIC)** : merencanakan jadwal produksi dan mengendalikan persediaan bahan baku maupun produk jadi
- **Departemen Research & Development (R&D)** : mengembangkan formula baru, produk generik, dan melakukan uji klinis
- **Departemen Teknik/Engineering** : bertanggung jawab atas perawatan mesin, utilitas (air, udara, listrik), dan fasilitas bangunan
- **Departemen Regulatory Affairs (RA)** : mengurus perizinan produk ke badan pengawas obat (seperti BPOM)
- **Departemen Pemasaran & Penjualan (Marketing)** : bertanggung jawab atas promosi dan distribusi obat ke konsumen/fasilitas kesehatan

Struktur Organisasi Apotek



Tugas Komponen Struktur Organisasi Apotek

- Apoteker Penanggung Jawab → bertanggung jawab penuh atas pengelolaan sediaan farmasi, pelayanan kefarmasian klinis, dan kepatuhan hukum di apotek → tugas utamanya meliputi pengadaan, penyimpanan, dan penyerahan obat, edukasi pasien (konseling), supervisi staf, serta pembuatan laporan resmi untuk memastikan keselamatan pasien dan legalitas operasional
- Apoteker Pendamping → bertugas membantu APJ dalam pelayanan kefarmasian, terutama saat jam operasional panjang atau saat APJ berhalangan hadir → tugas utamanya mencakup pelayanan resep, konseling obat, pengawasan peracikan oleh TTK, serta manajemen stok dan laporan narkotika/psikotropika
- Tenaga Teknis Kefarmasian → membantu apoteker dalam pelayanan kefarmasian, meliputi penerimaan resep, peracikan obat, pengelolaan stok (penerimaan, penyimpanan, pelaporan), edukasi penggunaan obat kepada pasien, serta penanganan administrasi, guna memastikan keamanan dan ketersediaan sediaan farmasi
- Administrasi → berfokus pada pencatatan, dokumentasi, dan pengelolaan alur sediaan farmasi (obat) serta pelaporan keuangan → tugas utamanya meliputi manajemen stok (penerimaan/kartu stok), penginputan data resep, pemesanan obat, pengarsipan faktur, serta pembuatan laporan penjualan



“

Tulis Apa Yang Anda Kerjakan
Kerjakan Apa Yang Anda Tulis

”

Prinsip Pembuatan SOP

Bagaimana sifat SOP?
Apa saja komponen SOP?

SOP

(Standar Operasional Prosedur)

- SOP penting sebagai panduan kerja
- SOP merupakan dokumen yang sering digunakan saat suatu organisasi menjalani akreditasi
- SOP sebaiknya diperbarui sesuai perkembangan jaman
- SOP wajib disosialisasikan ke semua karyawan untuk dilaksanakan supaya tujuan perusahaan bisa tercapai
- SOP sebagai alat kontrol jika ada kesalahan dalam bekerja
- SOP wajib disahkan (tanda tangan) oleh pimpinan tertinggi dari organisasi
- SOP mencantumkan : logo, nama organisasi, judul SOP, tanggal penerbitan, halaman
- Nomor SOP → nomor urut, nama unit, bulan & tahun pembuatan
- Nomor revisi → diisi jika SOP pernah mengalami perubahan → tulis apa saja yang mengalami perubahan di kolom terakhir
- Jelaskan definisi SOP tentang apa & mengapa SOP tersebut dibuat
- Kebijakan → jika SOP suatu turunan dari SK Kepala/Direktur
- Referensi → sumber pustaka dalam pembuatan SOP
- Prosedur → jelaskan dengan lengkap & detail setiap langkah suatu pekerjaan
- Persiapan alat → semua yang dibutuhkan saat melakukan pekerjaan tersebut
- Unit terkait → SOP tersebut dilakukan pada unit apa saja
- Dokumen terkait → jika ada dokumen lain yang berhubungan dengan SOP tersebut

 APOTEA NOTOKUSUMO FARMA YOGYAKARTA	SOP PENERIMAAN BARANG DARI DISTRIBUTOR		Disahkan oleh Apoteker Penanggung Jawab Apotek Notokusumo Farma Yogyakarta Apt. Ineko Kurniasari S, M.Si.
	SOP	No. Dokumen : 00/SOP/Ap-NF/X/2024	
		No. Revisi : 1	
		Tanggal Terbit : 18 Oktober 2024	
		Halaman : 1 / 2	

1. Pengertian	Suatu kegiatan untuk menjamin kesesuaian baik jenis produk, jumlah, nomor batch dan tanggal kadaluarsa serta mutu produk yang dikirim dari distributor yang terters dalam Surat Pesanan sesuai dengan kondisi fisik yang diterima.
2. Tujuan	Prosedur ini dibuat untuk pelaksanaan dan pengawasan penerimaan sediaan farmasi dan alat kesehatan, serta menjamin mutu produk yang diterima baik jenis produk, jumlah, nomor batch dan tanggal kadaluarsa produk yang dikirim agar sesuai dengan dokumen yang menyertainya.
3. Kebijakan	
4. Referensi	Permenkes No. 73 Tahun 2016 tentang Standar Pelayanan Kefarmasian di Apotek
5. Prosedur	- Memeriksa legalitas faktur dan surat jalan, antara lain mencakup identitas apotek pemesan dan identitas distributor. - Mencocokkan faktur dengan sediaan farmasi dan alat kesehatan yang diterima, antara lain mencakup kesesuaian nama sediaan farmasi dan alat kesehatan, jumlah, kebenaran harga, keutuhan kemasan, kebenaran label, nomor batch dan tanggal kadaluarsa. Apabila sudah sesuai, baru disimpan. - Memberi tanda tangan, nomor SIPA/SIPTTK dan stempel pada faktur penerimaan sediaan farmasi dan alat kesehatan. - Penerima barang memberikan surat pesanan asli kepada distributor. Jika barang yang dipesan mengandung narkotika, psikotropika, prekursor dan atau obat – obat tertentu, maka surat pesanan asli harus diberikan kepada distributor terlebih dahulu, baru kemudian distributor akan memproses pengiriman barang. - Penerima barang mengambil tembusan faktur untuk disimpan bersama tembusan surat pesanan. - Menginformasikan kepada distributor apabila terjadi ketidaksesuaian agar dilakukan perbaikan. - Mencatat jumlah, nomor batch dan tanggal kadaluarsa sediaan farmasi dan alat kesehatan di dalam kartu stok. - Barang datang diletakkan di meja atau di lantai berjalakan palet.
6. Persiapan Alat	- Bolpoin - Kalkulator - Computer - Tembusan Surat Pesanan (arsip apotek) - Kartu stok barang - Buku penerimaan faktur pembelian

7. List Terkait				
8. Dokumen Terkait	1. Faktur Pembelian 2. Catatan Pembelian			
9. Rekaman Historis Perubahan	No.	Yang diubah	Isi Perubahan	Tanggal mulai diberlakukan

☐ MASTER	☐ TERKENDALI	☐ TIDAK TERKENDALI	☐ NO COPY
---------------------------------	-------------------------------------	---	----------------------------------



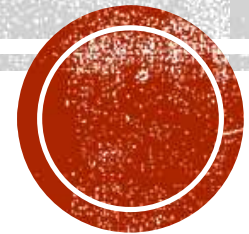
Terima Kasih

PERENCANAAN SDM (ANALISIS BEBAN KERJA) MANAJEMEN FARMASI

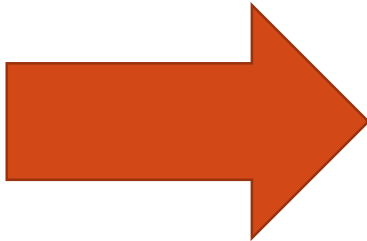
Semester IV – Genap TA. 2025/2026

Program Studi Farmasi

STIKES Notokusumo



SDM (SUMBER DAYA MANUSIA)

- Komponen penting dalam pengelolaan dan kelangsungan sebuah perusahaan atau organisasi
 - Kinerja tenaga kerja berpengaruh dalam pencapaian tujuan atau keberhasilan suatu perusahaan atau organisasi
 - Agar kinerja optimal → pemberian beban kerja harus sesuai
 - Agar pembagian beban kerja efisien → perusahaan atau organisasi perlu membuat analisis beban kerja yang tepat dari setiap kegiatan yang dilakukan oleh masing-masing kelompok kerja
 - Teknik pengamatan kegiatan kerja
 - Metode analisis beban kerja
 - Langkah-langkah analisis beban kerja
- 
- Metode WISN versi WHO
(Workload Indicator of Staffing Needs)



TEKNIK PENGAMATAN KEGIATAN KERJA

- Metode sampling kerja → teknik pengamatan pada aktivitas kerja yang dilakukan oleh tenaga kerja pada suatu unit, bidang, maupun kelompok kerja
- Metode ini → harus dilakukan secara langsung di tempat kerja/lokasi yang diteliti
- Hal-hal yang dapat diamati secara spesifik :
 - ✓ Aktivitas benar-benar sedang dilakukan oleh tenaga kerja saat waktu/jam kerjanya
 - ✓ Keterkaitan antara aktivitas yang dilakukan oleh tenaga kerja dengan fungsi dan tugasnya pada waktu/jam kerja
 - ✓ Proporsi waktu kerja produktif atau tidak produktif
 - ✓ Pola beban kerja personel terkait dengan waktu dan jadwal kerja



TAHAPAN PERHITUNGAN BEBAN KERJA MENGUNAKAN METODE SAMPLING KERJA

- Menentukan jenis atau kelompok kerja tenaga kerja yang akan diamati
- Jika jumlah tenaga kerja pada kelompok kerja yang dipilih jumlahnya banyak, maka perlu dilakukan pemilihan sampel tenaga kerja
- Langkah pemilihan kategori staf (WHO, 2010) :
 1. Membuat daftar semua unit kerja (sesuai kebutuhan) dan kategori staf utama yang bekerja
 2. Menentukan dan menuliskan masalah kepegawaian yang paling bermasalah
 3. Menentukan kategori yang harus diprioritaskan



MENENTUKAN PRIORITAS KATEGORI STAF

- Kategori staf mana yang paling membutuhkan penambahan staf
- Di unit kerja mana yang paling kekurangan staf
- Di unit kerja mana distribusi staf cenderung paling tidak tepat
- Di unit kerja mana distribusi kategori staf utama paling tidak seimbang
- Performa staf mana yang cenderung memengaruhi kualitas pelayanan



TAHAPAN PERHITUNGAN BEBAN KERJA MENGUNAKAN METODE SAMPLING KERJA

- Menyiapkan formulir pengamatan daftar kegiatan tenaga kerja dalam beberapa kategori → kegiatan produktif dan tidak produktif, kegiatan langsung dan tidak langsung
- Pengamatan kegiatan dilakukan dengan interval waktu 2-15 menit atau tergantung karakteristik pekerjaan yang diamati
- Pengamatan dilakukan selama jam kerja → jika pekerjaan tenaga kerja yang terdiri dari 3 shift kerja (24 jam/hari), maka pengamatan dilakukan selama 24 jam/hari dalam 7 hari pengamatan



METODE ANALISIS BEBAN KERJA

Full Time Equivalent (FTE)

Workload Indicator of Staffing Needs (WISN)



- Menetapkan waktu kerja tersedia (WKT) selama 1 tahun

Cara menghitung WKT
pada metode FTE



Cara menghitung WKT
pada metode WISN

- Menyusun standar kelonggaran untuk menggambarkan kebutuhan waktu dalam menyelesaikan suatu kegiatan yang tidak terkait dengan tugas pokok tenaga kerja tertentu → contoh : istirahat, sholat, makan, ke toilet
- Menetapkan standar beban kerja dari tugas pokok yang dilakukan oleh tenaga kerja
- Menghitung kebutuhan tenaga per unit kerja

FULL TIME EQUIVALENT (FTE)

Metode analisis beban kerja
berdasarkan waktu

Dalam metode ini hasil pengukuran
lama waktu penyelesaian pekerjaan
dikonversi menjadi indeks nilai FTE

Waktu yang digunakan oleh tenaga
kerja untuk menyelesaikan kegiatan
dibandingkan dengan waktu kerja
efektif yang tersedia

Langkah-langkah yang dilakukan :



WORKLOAD INDICATOR OF STAFFING NEEDS (WISN)

1. Menentukan berapa banyak tenaga kerja pada kelompok kerja tertentu
2. Menilai beban kerja tenaga kerja

- Metode WISN dapat diterapkan untuk mengidentifikasi beban kerja dan kebutuhan tenaga kerja di organisasi pemerintah, non pemerintah, fasilitas kesehatan swasta, dan untuk semua kategori staf (jabatan), termasuk staf non medis (WHO, 2010)
- Analisis beban kerja dengan metode WISN dapat menghitung tingkat beban dari masing-masing tenaga kerja dalam suatu kelompok kerja yang diamati dan menghitung kebutuhan tenaga kerja dalam suatu kelompok kerja yang diamati
- Untuk mengetahui masing-masing tingkat beban kerja tenaga kerja, perhitungan WISN dilakukan secara terpisah mulai dari perhitungan waktu kerja sampai dengan hasil akhir dalam langkah analisis beban kerja dengan WISN
- Perlu dipastikan data kuantitas kerja dan rincian kegiatan kerja yang dihitung fokus pada masing-masing tugas pokok, tambahan, maupun penunjang yang dilakukan oleh tenaga kerja pada kelompok kerja yang diamati



LANGKAH-LANGKAH ANALISIS BEBAN KERJA DENGAN WISN (WHO, 2010)

1. Memperkirakan waktu kerja tersedia (WKT)
2. Mendefinisikan komponen beban kerja
3. Menetapkan standar aktivitas
4. Menetapkan standar beban kerja
5. Menghitung faktor kelonggaran
6. Menentukan beban kerja staf
7. Analisis dan interpretasi hasil



1. MEMPERKIRAKAN WAKTU KERJA TERSEDIA (WKT)

- WKT → waktu seorang pekerja yang tersedia dalam 1 tahun untuk melakukan pekerjaannya, dengan mempertimbangkan absensi resmi dan tidak resmi
- Sebelumnya → hitung dulu jumlah hari kerja efektif
- Hari kerja efektif → jumlah hari dalam kalender dikurangi hari libur dan cuti

$$\text{Hari Kerja Efektif} = A - (B + C + D + E)$$

- A → jumlah hari menurut kalender dalam 1 tahun (365 hari)
- B → jumlah hari sabtu dan minggu dalam 1 tahun (1 tahun = 52 minggu)
- C → Jumlah hari libur dalam 1 tahun (libur nasional & cuti bersama)
- D → Jumlah cuti tahunan (12 hari)
- E → Jumlah absen/sakit/ijin atau ketidakhadiran karena alasan lain



ABSEN = TIDAK HADIR

- Untuk memperoleh data ketidakhadiran (absen) yang akurat karena alasan-alasan lain, maka perlu dilakukan hal berikut :
 - ✓ Dapatkan catatan administrasi personalia dari unit kerja staf yang akan dianalisis
 - ✓ Hitung berapa jumlah hari ketidakhadiran (absen) seluruh target staf pada tahun lalu
 - ✓ Hitunglah rata-rata hari absen/ketidakhadiran dari seluruh target staf tersebut



MENGHITUNG JUMLAH JAM KERJA PER TAHUN

- Jumlah jam kerja per tahun = waktu kerja tersedia (WKT)

$$\text{WKT} = \text{Hari Kerja Efektif} \times \text{Jumlah Jam Kerja (per hari)}$$

- Jumlah jam kerja per hari = rata-rata jam kerja staf per hari



2. MENDEFINISIKAN KOMPONEN BEBAN KERJA

- Ada 3 jenis komponen beban kerja :
 1. Kegiatan tugas pokok → dilakukan oleh semua anggota suatu kategori staf
 2. Kegiatan pendukung → dilakukan oleh semua anggota suatu kategori staf
 3. Kegiatan tambahan → dilakukan hanya oleh anggota suatu kategori staf tertentu (tidak semua)
- Komponen beban kerja yang ditetapkan harus menjadi kegiatan yang paling penting dalam jadwal harian target staf
- Setiap komponen beban kerja memiliki kebutuhan waktu yang berbeda → setiap komponen beban kerja harus dicantumkan secara terpisah



3. MENETAPKAN STANDAR AKTIVITAS

- Standar aktivitas → waktu yang dibutuhkan tenaga kerja yang terlatih, terampil, termotivasi, untuk melakukan aktivitas sesuai standar profesional di tempat kerja
- Ada 2 jenis standar aktivitas :
 1. Standar Pelayanan (Standar Beban Kerja) → ditetapkan untuk kegiatan pokok tenaga kerja → dapat diketahui melalui 2 hal :
 - a. Mengetahui satuan waktu → rata-rata waktu yang dibutuhkan tenaga kerja untuk melakukan aktivitas
 - b. Mengetahui tingkat kerja → kuantitas kerja atau jumlah rata-rata aktivitas yang dikerjakan dalam jangka waktu yang ditentukan
 - Waktu standar pelayanan diukur dari aktivitas dimulai sampai aktivitas selesai
 - Contoh : waktu pelayanan pendaftaran pasien rajal diukur dari petugas mulai melayani proses pendaftaran pasien sampai petugas selesai melayani proses pendaftaran tersebut
 2. Standar Kelonggaran → ada 2 jenis :
 - a. Standar kelonggaran kategori (SKK)
 - b. Standar kelonggaran individu (SKI)



SKK (STANDAR KELONGGARAN KATEGORI)

- Untuk kegiatan pendukung yang dilakukan oleh semua anggota kategori staf
- Contoh : semua petugas koding di unit RM mengikuti kegiatan rapat koordinasi
- Untuk mengetahui berapa banyak waktu yang dibutuhkan anggota untuk semua aktivitas pendukung yang menjadi tanggung jawab semua anggota kategori staf
- Cara mengetahui aktivitas pendukung semua anggota kategori staf :
 - ✓ Mendaftar komponen beban kerja dalam kelompok kegiatan pendukung
 - ✓ Menuliskan waktu masing-masing
 - ✓ Mengubah waktu sebenarnya menjadi persentase waktu kerja untuk setiap komponen beban kerja
 - ✓ Menambahkan semua persentase pada masing-masing aktivitas tambahan untuk mendapatkan persentase SKK total
 - ✓ Contoh : waktu kerja tersedia petugas koding = 1512 jam/tahun
hari kerja efektif = 210 hari/tahun



CONTOH PERHITUNGAN SKK

Kegiatan Tambahan	Waktu Kerja/Kegiatan	% SKK
Rapat koordinasi	2 jam/bulan = 24 jam/tahun	$(24/1512) \times 100 = 1,6\%$
Pembuatan laporan	30 menit/hari = 0,5 jam/hari = $0,5 \times 210 = 105$	$(105/1512) \times 100 = 6,9\%$
Total SKK		8,5%



SKI (STANDAR KELONGGARAN INDIVIDU)

- Untuk kegiatan tambahan yang hanya dilakukan anggota staf tertentu
- Contoh : hanya 1 petugas koding di unit RM yang memiliki tugas untuk melakukan verifikasi kode
- Standar kelonggaran dapat dinyatakan baik sebagai waktu kerja sebenarnya atau sebagai persentase waktu kerja
- Contoh : standar kelonggaran untuk pembuat laporan dapat ditunjukkan sebagai 1 jam per hari kerja atau 14% waktu kerja → 1 jam = 14% dari 7,2 jam (rata-rata jam kerja harian petugas koding)
- Cara menghitung berapa banyak waktu yang dibutuhkan petugas tertentu untuk melakukan aktivitas tambahan :
 - ✓ Tuliskan jumlah anggota staf yang melakukan setiap aktivitas dan waktu yang dibutuhkan
 - ✓ Kalikan jumlah anggota staf pada saat aktivitas membutuhkan dalam 1 tahun → lakukan ini untuk setiap komponen beban kerja
 - ✓ Tambahkan hasil bersama untuk menghitung total SKI dalam setahun → pastikan menggunakan unit waktu yang sama (contoh : jam per tahun) → hari kerja efektif = 210 hari/tahun



CONTOH PERHITUNGAN SKI

Kegiatan Tambahan	Waktu Kerja/Kegiatan	SKI
Verifikasi kode	1 jam/hari	$1 \times 210 = 210$ jam/tahun
Persiapan akreditasi RS	2 jam/minggu	$2 \times 52 = 104$ jam/tahun
Total SKI/tahun		314 jam/tahun



4. MENETAPKAN STANDAR BEBAN KERJA

- Standar beban kerja → jumlah pekerjaan di dalam komponen beban kerja yang dapat dilakukan oleh satu tenaga kerja dalam setahun
- Rumus untuk menghitung standar beban kerja bergantung pada apakah standar layanan dinyatakan sebagai satuan waktu atau tingkat kerja (kuantitas kerja)



RUMUS 1 : STANDAR LAYANAN DITAMPILKAN SEBAGAI SATUAN WAKTU

Standar Beban Kerja = WKT dalam 1 tahun dibagi satuan

- Satuan waktu → rata-rata waktu untuk melakukan aktivitas (jam)

Kegiatan Pokok	Waktu Kerja/Kegiatan	SBK
Menyimpan indeks	1 menit = 0,017 jam	$1512 / 0,017 = 88941,2$ indeks
Membuat laporan penyakit (morbiditas) dan laporan kematian (mortalitas)	1,5 jam/laporan	$1512 / 1,5 = 1008$ laporan



RUMUS 2 : STANDAR LAYANAN DITAMPILKAN SEBAGAI KUANTITAS KERJA

Standar Beban Kerja = WKT dalam 1 tahun dikali kuantitas kerja per jam

Kegiatan Pokok	Waktu Kerja/Kegiatan	SBK
Mencatat dan meneliti kode	10 menit/data RM (asumsi dari 6 data RM yang dikoding dalam 1 jam atau 60/10)	$1512 \times 6 = 9072$ data RM
Mencatat hasil pelayanan ke dalam formulir indeks	5 menit/data RM (asumsi dari 12 data RM yang dikoding dalam 1 jam atau 60/5)	$1512 \times 12 = 18144$ data RM



5. MENGHITUNG FAKTOR KELONGGARAN

- Ada 2 jenis standar kelonggaran untuk komponen beban kerja yang statistik tahunannya tidak tersedia :
 1. Standar Kelonggaran Kategori (SKK) → untuk kegiatan yang dilakukan oleh semua petugas
 2. Standar Kelonggaran Individu (SKI) → untuk kegiatan yang dilakukan oleh petugas tertentu saja
- Untuk memperhitungkan aktivitas tambahan ini → standar kelonggaran diubah menjadi faktor kelonggaran
- Faktor-faktor ini digunakan pada langkah selanjutnya dari metode WISN untuk menghitung jumlah kebutuhan tenaga kerja berdasarkan WISN



6. MENENTUKAN BEBAN KERJA STAF

- Sebelum melakukan tahap ini → pastikan tahap-tahap sebelumnya telah dikerjakan
- WKT → waktu kerja tersedia
- SKK → standar kelonggaran kategori
- SKI → standar kelonggaran individu
- SBK → standar beban kerja

$$\text{Beban Kerja Staf} = (\text{Total KG} \times \text{FKK}) + \text{FKI}$$

- KG → kegiatan
- FKK → faktor kelonggaran kategori
- FKI → faktor kelonggaran individu



CONTOH ANALISIS BEBAN KERJA DENGAN WISN

- Kategori staf : petugas koding
- WKT = 1512 jam/tahun

Kegiatan Pokok	Kuantitas Kerja	SBK	KG
Mencatat dan meneliti kode	10000	9072	$10000/9072 = 1,102$
Mencatat hasil pelayanan ke dalam formulir indeks	840	18144	$840/18144 = 0,046$
Menyimpan indeks	210	88941,2	$210/88941,2 = 0,002$
Membuat laporan morbiditas dan mortalitas	12	1008	$12/1008 = 0,012$
Total KG			1,162



BEBAN KERJA STAF

- $FKK = 1 / [1 - (\text{Total SKK} / 100)]$
- $FKK = 1 / [1 - (8,5 / 100)]$
- $FKK = 1 / [1 - 0,085]$
- $FKK = 1 / 0,915$
- $FKK = 1,09$
- $FKI = \text{Total SKI} / \text{WKT}$
- $FKI = 314 / 1512$
- $FKI = 0,21$

Beban Kerja Staf = (Total KG x FKK) + FKI

Beban Kerja Staf = (1,162 x 1,09) + 0,21

Beban Kerja Staf = 1,27 + 0,21

Beban Kerja Staf = 1,48



PEMBULATAN HASIL ANALISIS

- 1,0 - 1,1 dibulatkan ke bawah menjadi 1
- $> 1,1 - 1,9$ dibulatkan ke atas menjadi 2
- 2,0 - 2,2 dibulatkan ke bawah menjadi 2
- $> 2,2 - 2,9$ dibulatkan ke atas menjadi 3
- 3,0 - 3,3 dibulatkan ke bawah menjadi 3
- $> 3,3 - 3,9$ dibulatkan ke atas menjadi 4
- 4,0 - 4,4 dibulatkan ke bawah menjadi 4
- $> 4,4 - 4,9$ dibulatkan ke atas menjadi 5
- 5,0 - 5,5 dibulatkan ke bawah menjadi 5
- $> 5,5 - 5,9$ dibulatkan ke atas menjadi 6



7. ANALISIS DAN INTERPRETASI HASIL

- Hasil WISN dianalisis dengan 2 cara :
 1. Untuk mengetahui kebutuhan tenaga kerja dari hasil perhitungan WISN dengan cara melihat perbedaan antara jumlah staf saat ini dan yang dibutuhkan
 2. Untuk mengetahui beban kerja yang dialami oleh masing-masing tenaga kerja dari hasil perhitungan WISN yaitu dengan menghitung rasio beban kerja
- Terdapat 2 jenis rasio WISN :
 1. Jika hasil beban kerja WISN dihitung pada masing-masing tenaga kerja (masing-masing beban kerja tenaga kerja yang ada pada suatu kelompok kerja yang diamati dihitung secara terpisah), maka hasil WISN sudah menunjukkan rasio WISN
 2. Jika beban kerja (hasil WISN) dihitung dari seluruh beban kerja tenaga kerja di suatu kelompok kerja yang diamati, maka rasio WISN dihitung dengan cara berikut



INTERPRETASI RASIO WISN

- Rasio < 1 : overload $\rightarrow$ beban kerja berlebih atau kekurangan tenaga kerja
- Rasio $= 1$: fit $\rightarrow$ beban kerja sesuai atau jumlah tenaga kerja cukup
- Rasio > 1 : underload $\rightarrow$ beban kerja kurang atau tenaga kerja yang dimiliki melebihi beban kerja yang diberikan



Terima Kasih



STRATEGI SELEKSI OBAT DALAM PELAYANAN KESEHATAN

APT. KARMELIA INTANY DOKO, M.PHARM.

PROGRAM STUDI FARMASI

STIKES NOTOKUSUMO YOGYAKARTA

2026



LATAR BELAKANG

- Obat merupakan komponen penting dalam upaya pelayanan kesehatan, sehingga harus dikelola dengan benar, efisien dan efektif secara berkesinambungan
- Diperlukan koordinasi yang baik dan terbuka antara pihak terkait seperti Instalasi Farmasi dengan pengelola program kesehatan merupakan prasyarat dapat diterapkannya pengelolaan obat yang baik.

Arah Kebijakan Obat Nasional

KONAS

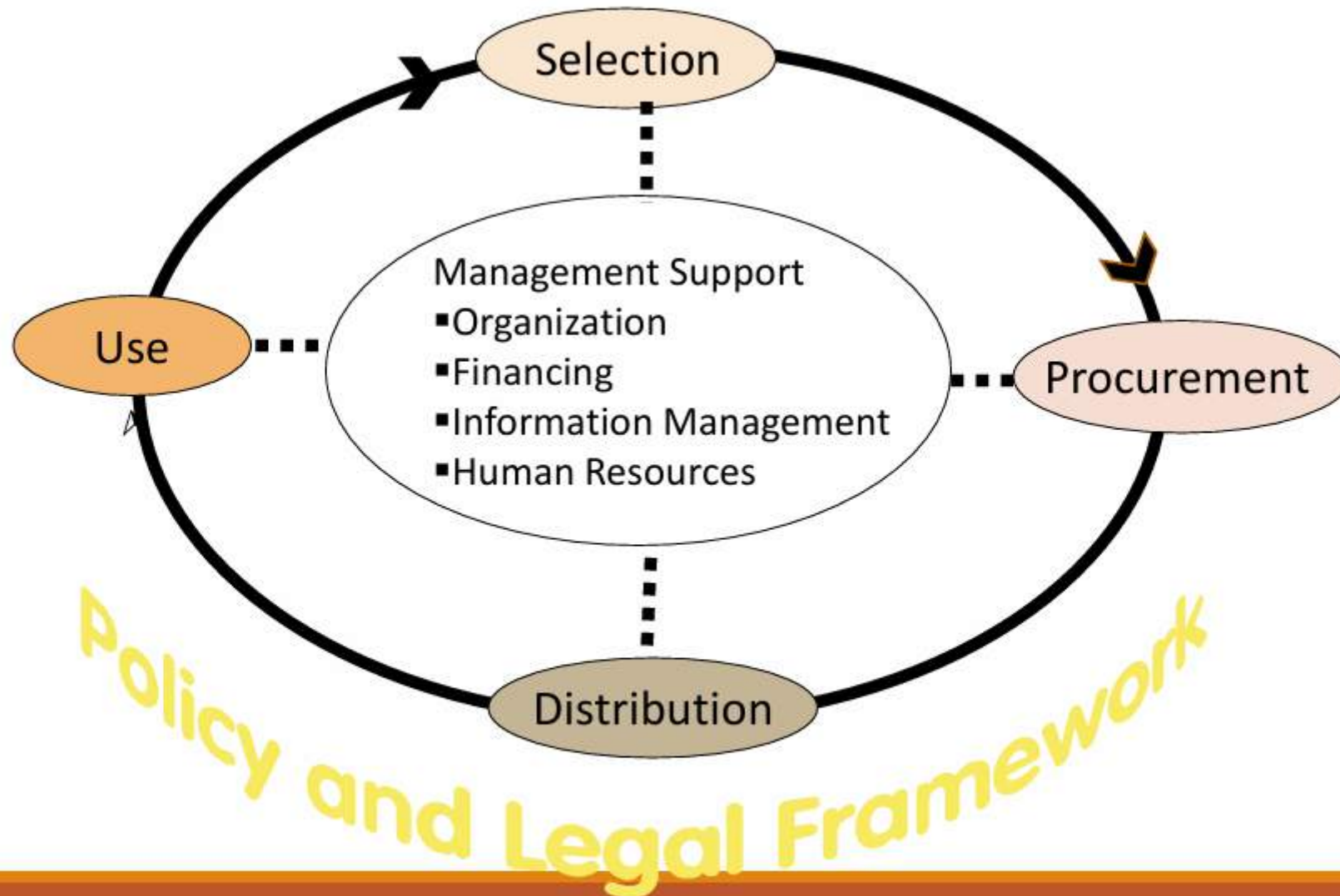
```
graph TD; KONAS[KONAS] --> List[1. Aksesibilitas<br/>2. Keterjangkauan<br/>3. Penggunaan obat yang rasional dan alkes yang tepat guna<br/>4. Jaminan keamanan, mutu & manfaat]; List --> Service[Pelayanan kesehatan yang prima, merata dan terjangkau, termasuk pelayanan kefarmasian]; Service --> Health[Derajat kesehatan Masyarakat yang setinggi-tingginya];
```

1. Aksesibilitas
2. Keterjangkauan
3. Penggunaan obat yang rasional dan alkes yang tepat guna
4. Jaminan keamanan, mutu & manfaat

Pelayanan kesehatan yang prima, merata dan terjangkau, termasuk pelayanan kefarmasian

Derajat kesehatan Masyarakat yang setinggi-tingginya

Drug Management Cycle



Pengelolaan Kebutuhan Obat

Dikelola untuk menjamin:

1. Ketepatan jumlah dan jenis perbekalan farmasi dan alkes
2. Ketepatan tempat penyimpanan
3. Ketepatan waktu penerimaan (lead time)
4. Jaminan mutu obat, dan
5. Ketepatan penggunaan

Pengelolaan Kebutuhan Obat

- Seleksi: meliputi kegiatan penetapan masalah kesehatan, pemilihan jenis obat, penetapan jenis intervensi pengobatan yang dipilih, serta penetapan jenis obat apa yang tersedia pada masing-masing yankes
- Pengadaan: meliputi perhitungan kebutuhan dan perencanaan pengadaan, pemilihan cara pengadaan, pelaksanaan pembelian, pemantauan status pesanan, penerimaan dan pemeriksaan serta melakukan jaminan mutu.

Pengelolaan Kebutuhan Obat

Distribusi: meliputi kegiatan pengendalian persediaan obat, penyimpanan, transportasi dan sistem distribusi.

Penggunaan: meliputi pelayanan medik dan pelayanan farmasi.

Policy, Law and Regulation

UU Kesehatan 36/2009

- Pasal 98 ayat 2 & Pasalm 108 ayat 1
- Memiliki keahlian dan kewenangan tentang obat → praktik kefarmasian dilakukan oleh Apoteker

PP 51/2009

- Pasal 21 ayat 1 & 2
- Apoteker harus menerapkan standar pelayanan kefarmasian, pelayanan dilakukan Apoteker

7 star Pharmacist

- Caregiver, decision maker, communicator, manager, leader, life-long learner, teacher

WHO

- Good pharmacy practice
- Peran apoteker → individu pasien/Masyarakat

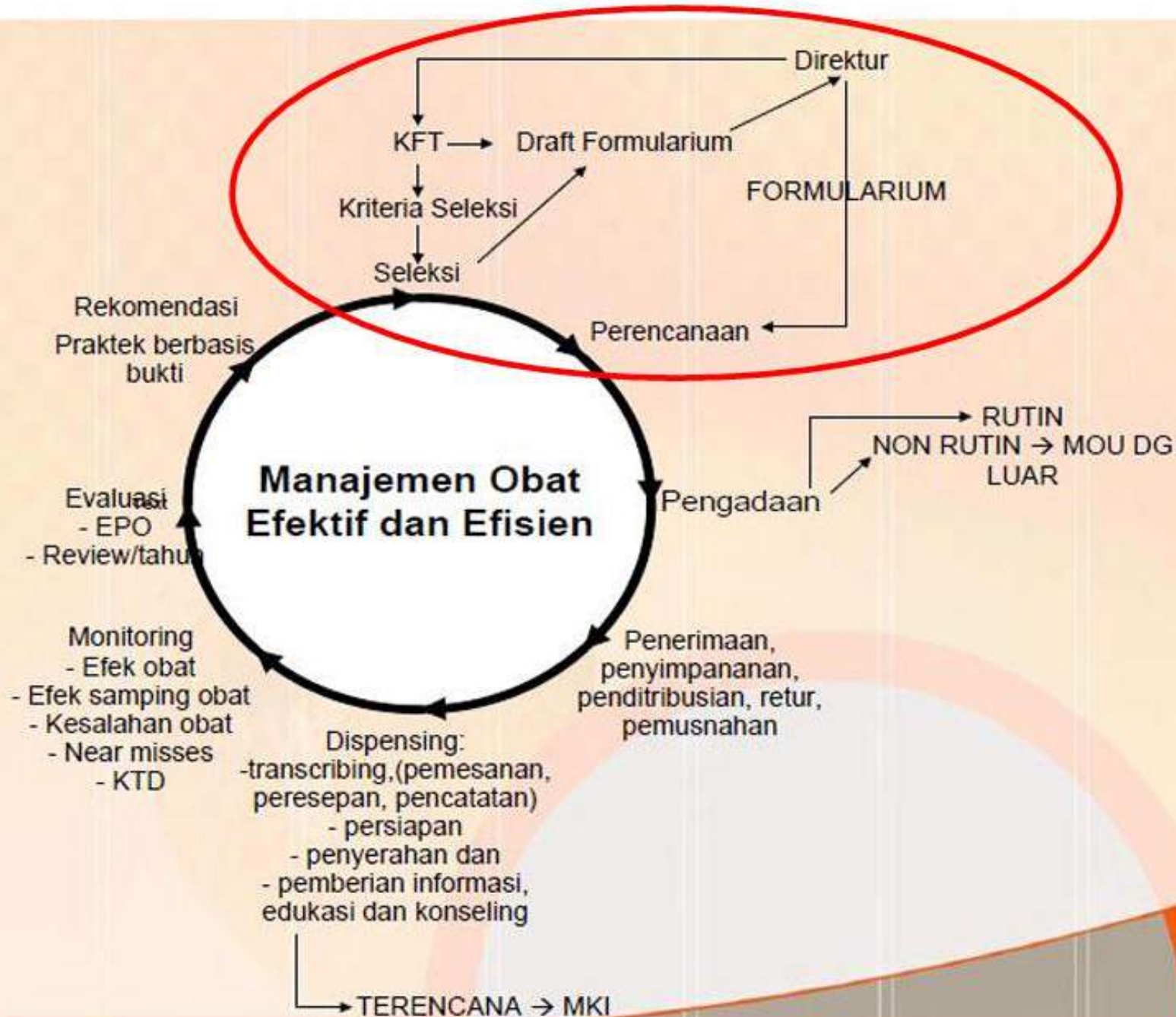
Standar Pelayanan Kefarmasian

- PerMenkes No 73/2016 → SPK di Apotek
- PerMenkes No 72/2016 → SPK di Rumah Sakit
- PerMenkes No 74/2016 → SPK di Puskesmas

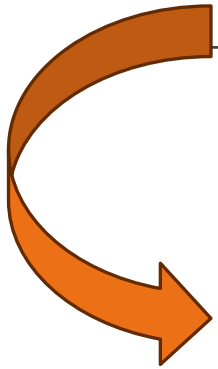
Perbekalan Farmasi

Definisi perbekalan farmasi menurut kebijakan yang berlaku di rumah sakit tersebut:

- o *Obat*
- o *Bahan baku obat*
- o *Bahan medis habis pakai*
- o *Gas medis*
- o *Reagen laboratorium*
- o *Zat radiologi*
- o *Alat fisioterapi*
- o *Alat kesehatan*



SELEKSI OBAT



Meliputi kegiatan penetapan masalah kesehatan, pemilihan jenis obat, penetapan jenis intervensi pengobatan yang dipilih, serta penetapan jenis obat apa yang tersedia pada masing-masing yankes

Merupakan langkah awal pengelolaan obat

Mendukung pengadaan obat yang tepat

Meningkatkan mutu dan efisiensi pelayanan

SELEKSI OBAT

- Suplai menjadi lebih baik
- Pemakaian obat lebih rasional
- Harga lebih murah

DAMPAK SELEKSI OBAT:

- Kualitas Perawatan (Quality of Care)
- Biaya Obat



Area intervensi paling *cost-effective*

LANGKAH-LANGKAH SELEKSI OBAT

1. Melakukan tinjauan terhadap masalah-masalah kesehatan yang sering terjadi.
2. Mengidentifikasi pemilihan terapi, bentuk dan dosis.
3. Menentukan kriteria seleksi obat.
4. Melakukan standarisasi obat sesuai kriteria seleksi obat dalam rangka memutuskan macam-macam obat yang akan digunakan
5. Menjaga dan memperbaharui standar obat dan formularium yang berlaku pada periode tertentu

TUJUAN SELEKSI OBAT

- ❖ Seleksi obat menghindari obat tak punya nilai terapeutik
- ❖ Mengurangi jumlah-jenis
- ❖ Meningkatkan efisiensi obat yang tersedia. Efisiensi: rasio biaya terhadap efek terapi, termasuk risikonya

1. Obat dengan nilai terapeutik yg baik

- *Sudah mendapat nomor registrasi*
- *Dimasukkan dalam kompedia yang diakui secara nasional dan internasional*
- *Informasi akurat dan berimbang tentang khasiat, keamanan dan mutunya*
- *Apabila ada pertimbangan khusus maka dilakukan kajian tersendiri*

2. Jumlah jenis obat berkurang

Efek pada biaya pengadaan

Efek pada biaya transaksi

Efek pada biaya stock-keeping

Efek pada kuantifikasi

Efek pada informasi obat



Efisiensi Ketersediaan Obat

Dari sisi kesehatan Masyarakat → efikasi, keamanan, kualitas baru dilihat biayanya

Dari sisi ekonomi → efisiensi

Dari dua sisi: pilihan terbaik adalah obat yang sangat efektif dengan harga yang murah/paling terjangkau

Kriteria efisiensi:

Obat lebih efektif dengan biaya lebih mahal VS

Obat kurang efektif dengan biaya lebih murah

PEDOMAN KRITERIA SELEKSI OBAT YANG DIKEMBANGKAN DARI WHO

Dipilih obat yang secara ilmiah, medik dan statistik memberikan efek terapeutik yang jauh lebih besar dibanding dengan resiko efek sampingnya.

Dusahakan jangan terlalu banyak jenis obat yang diseleksi, khususnya obat-obat yang memang bermanfaat untuk jenis penyakit yang banyak diderita Masyarakat. Hindari duplikasi dan kesamaan obat yang diseleksi → dibutuhkan sebagian besar populasi

Jika memasukkan obat-obat baru, harus ada bukti yang spesifik, bahwa obat baru yang akan dipilih tersebut memang memberikan efek terapeutik yang lebih baik dibanding obat pendahulunya.

PEDOMAN KRITERIA SELEKSI OBAT YANG DIKEMBANGKAN DARI WHO

Sediaan kombinasi hanya dipilih jika memang benar potensinya >>> sediaan Tunggal

Jika alternatif pilihan obat banyak → pilih *drug of choice* dari penyakit yang prevalensinya tinggi (10 penyakit terbesar)

Pertimbangkan dampak administrative dan biaya yang ditimbulkan: penyimpanan, mudah didapat dll.

PEDOMAN KRITERIA SELEKSI OBAT YANG DIKEMBANGKAN DARI WHO

KI, peringatan dan efek samping harus dipertimbangkan.

Dipilih obat yang standar mutunya tinggi.

Didasarkan pada nama generiknya dan disesuaikan dengan formularium.



PERENCANAAN OBAT

Perencanaan kebutuhan obat

- Proses **Pemilihan** jenis, jumlah, harga perbekalan farmasi sesuai kebutuhan & anggaran untuk menghindari **kekosongan** obat dengan menggunakan **metode** yang sesuai

DEFINISI



Perencanaan

Meninjau ulang obat yang sudah diseleksi

Menghitung jumlah yang akan diadakan

Memperkirakan kebutuhan anggaran

Mengembangkan jumlah yang akan diadakan untuk program baru, diperbesar, atau project

Memperkirakan kebutuhan emergensi

Membandingkan kenyataan konsumsi obat dengan kebutuhan secara teori

Tahap Perencanaan Obat

Tahap pemilihan obat

Tahap kompilasi pemakaian obat

Tahap perhitungan kebutuhan obat

Tahap proyeksi kebutuhan obat

Tahap penyesuaian rencana pengadaan obat

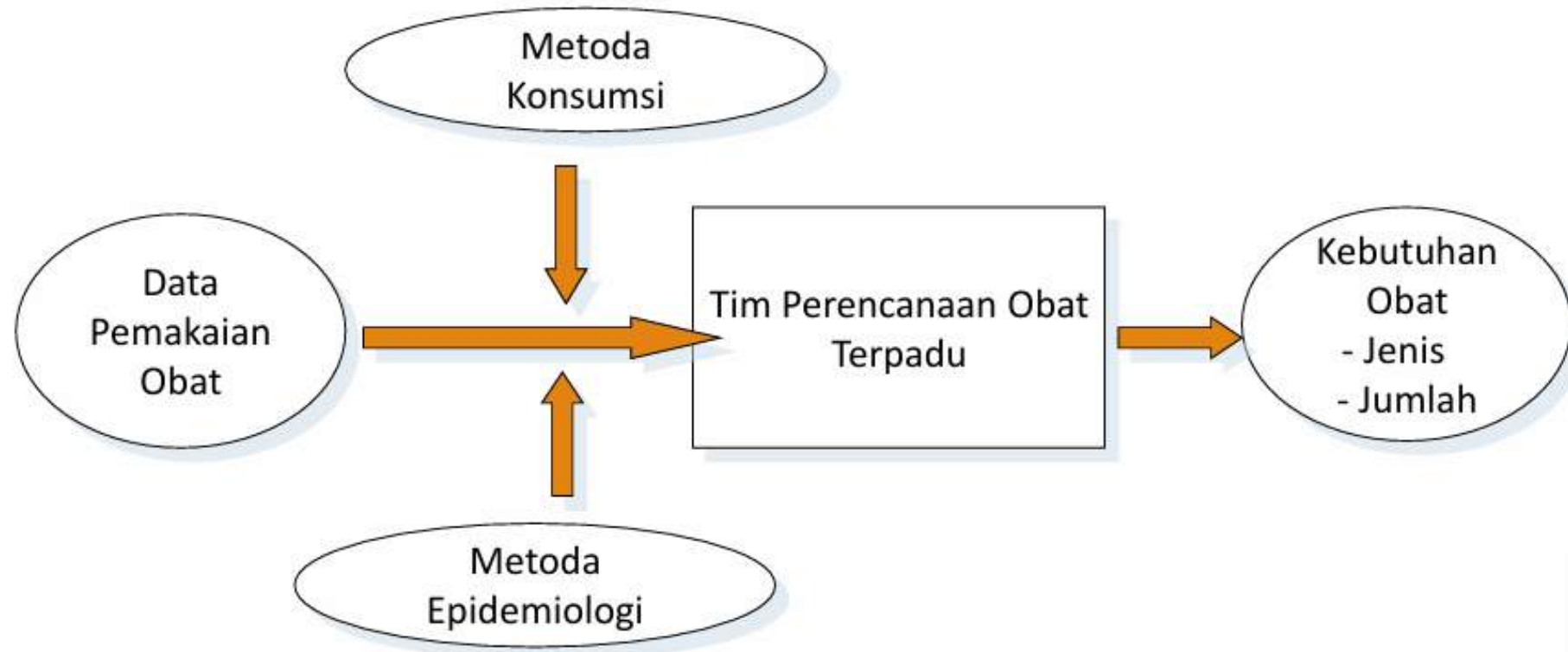
Perencanaan Kebutuhan Obat

Idealnya dilakukan berdasarkan data dari tahap akhir yaitu penggunaan periode yang lalu

Macam metode perencanaan:

1. Metode morbiditas
2. Metode konsumsi
3. Metode gabungan (morbiditas dan konsumsi)

PERENCANAAN KEBUTUHAN OBAT



1. Metode Morbiditas

Dasar: jumlah kebutuhan obat yang digunakan untuk mengatasi beban atau tingkat keparahan suatu penyakit (*morbidity load*)

Bagaimana menentukannya?

1. Tahap I. Menentukan beban penyakit
2. Tahap II. Menentukan pedoman pengobatannya
3. Tahap III. Perhitungan jumlah kebutuhan obat

Tahap I. Menentukan beban penyakit

1. Tentukan beban penyakit periode yang lalu, perkirakan beban penyakit yang akan dihadapi periode yang akan datang.
2. Lakukan stratifikasi/pengelompokan pada masing-masing jenis penyakit, misalnya anak-dewasa, ringan-sedang-berat, utama-alternatif.
3. Tentukan prediksi jumlah kasus tiap penyakit dan persentase

Tahap II. Menentukan pedoman pengobatannya

1. Tentukan pengobatan tiap kelompok penyakit, meliputi nama obat, bentuk sediaan, dosis, frekuensi dan durasi pengobatan.
2. Hitung jumlah kebutuhan tiap obat per episode sakit untuk masing-masing kelompok penyakit.

Tahap III. Perhitungan jumlah kebutuhan obat

1. Hitung jumlah kebutuhan obat untuk tiap penyakit
2. Jumlah obat sejenis

2. Metode Konsumsi

Dasar: data riil konsumsi obat periode yang lalu, dengan berbagai penyesuaian dan koreksi

Langkah-langkahnya?

Tahap I. pastikan beberapa kondisi berikut (pikirkan pula pertimbangan lain)

1. Dapatkah diasumsikan pola pengobatan periode yang lalu baik atau rasional? Kalau tidak sebaiknya jangan menggunakan metode ini
2. Apakah suplai obat periode yang lalu cukup lancar?
3. Apakah data stock, distribusi, penggunaan obat lengkap dan akurat?
4. Apakah banyak terjadi kecelakaan dan kehilangan obat?
5. Apakah jenis obat yang digunakan sama?

2. Metode Konsumsi

Tahap II. Lakukan estimasi jumlah kunjungan total untuk periode yang akan datang:

1. Hitung kunjungan periode yang lalu
2. Lakukan estimasi periode akan datang dengan memperhatikan:
 - a. Perubahan populasi daerah cakupan pelayanan, perubahan cakupan layanan.
 - b. Pola morbiditasm kecenderungan perubahan insidensi
 - c. Penambahan fasilitas pelayanan

2. Metode Konsumsi

Tahap III. Perhitungan:

1. Tentukan metode konsumsi
2. Hitung pemakaian tiap jenis obat dalam periode lalu
3. Koreksi hasil no. 2 terhadap kehilangan dan kecelakaan
4. Koreksi hasil no. 3 terhadap stock out
5. Lakukan penyesuaian terhadap kesepakatan tahap I dan II
6. Hitung kebutuhan periode yang akan datang untuk tiap jenis obat

LATIHAN SOAL

Kasus

Sebuah rumah sakit swasta:

Dengan tempat tidur 250,

Dengan BOR 75%, dan

Pasien rawat jalan sebanyak 12.000 tiap bulan,

Jumlah dokter umum dan spesialis 100 orang,

Perawat 250 orang,

Apoteker 8 orang, AA 45 orang.

Rumah sakit tersebut telah mempunyai formularium dengan tingkat kepatuhan sebanyak 90%.

Jumlah obat yang masuk formularium 2500, dan yang termasuk obat esensial sebanyak 500 buah

Pada pertengahan tahun 2017 telah diadakan stock opname ternyata:

Macam obat yang ada mencapai 3000 macam.

Rumah sakit mempunyai rencana penambahan 10 orang dokter spesialis, dan pertengahan tahun berhasil direalisasi sebanyak 8 orang.

Amoksisilin yang direncanakan untuk keperluan satu tahun 1440 box ternyata selama pertengahan tahun menghabiskan 900 bok.

Sedang ciprofloxasin 500 mg yang direncanakan 1200 box, setengah tahun menghabiskan 700 box.

Kaedua antibiotic ini merupakan antibiotic pemakaian terbesar.

Data yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan farmasi sebesar 75% dari kebutuhan yang ada.

Pertanyaan

Lakukan analisis terhadap perencanaan yang dilakukan RS tersebut, sebutkan permasalahan yang terjadi!

Bagaimana cara mengatasi permasalahan tersebut?



Pengendalian Persediaan Farmasi

Analisis Pareto/ABC, Analisis VEN, dan Matriks ABC-VEN



Mata Kuliah: Manajemen Farmasi | Dosen: apt. Karmelia Intany Doko, M.Pharm.

Capaian Pembelajaran

Setelah mengikuti perkuliahan ini, mahasiswa mampu:

- ✓ Menjelaskan konsep pengendalian persediaan farmasi
- ✓ Menganalisis persediaan menggunakan metode Pareto/ABC
- ✓ Menganalisis persediaan menggunakan metode VEN
- ✓ Menerapkan matriks ABC-VEN dalam pengambilan keputusan pengelolaan obat



Pokok Bahasan

1 Pendahuluan: Pentingnya Pengendalian Persediaan

2 Konsep Dasar Analisis ABC (Pareto)

3 Konsep Dasar Analisis VEN

4 Matriks ABC-VEN

5 Penerapan dalam Manajemen Farmasi

Mengapa Pengendalian Persediaan Penting?

- 🕒 Persediaan obat menyumbang **40-60% anggaran** rumah sakit/apotek.
- ↗️ **Kelebihan stok** → pemborosan biaya, risiko kadaluarsa meningkat.
- ↘️ **Kekurangan stok** → terapi terganggu, menurunkan mutu pelayanan.
- 🎯 **Tujuan Utama:** Obat yang tepat, jumlah tepat, waktu tepat, biaya efisien.

"Pengendalian persediaan adalah jantung dari efisiensi sistem farmasi."



Hukum Pareto dalam Persediaan

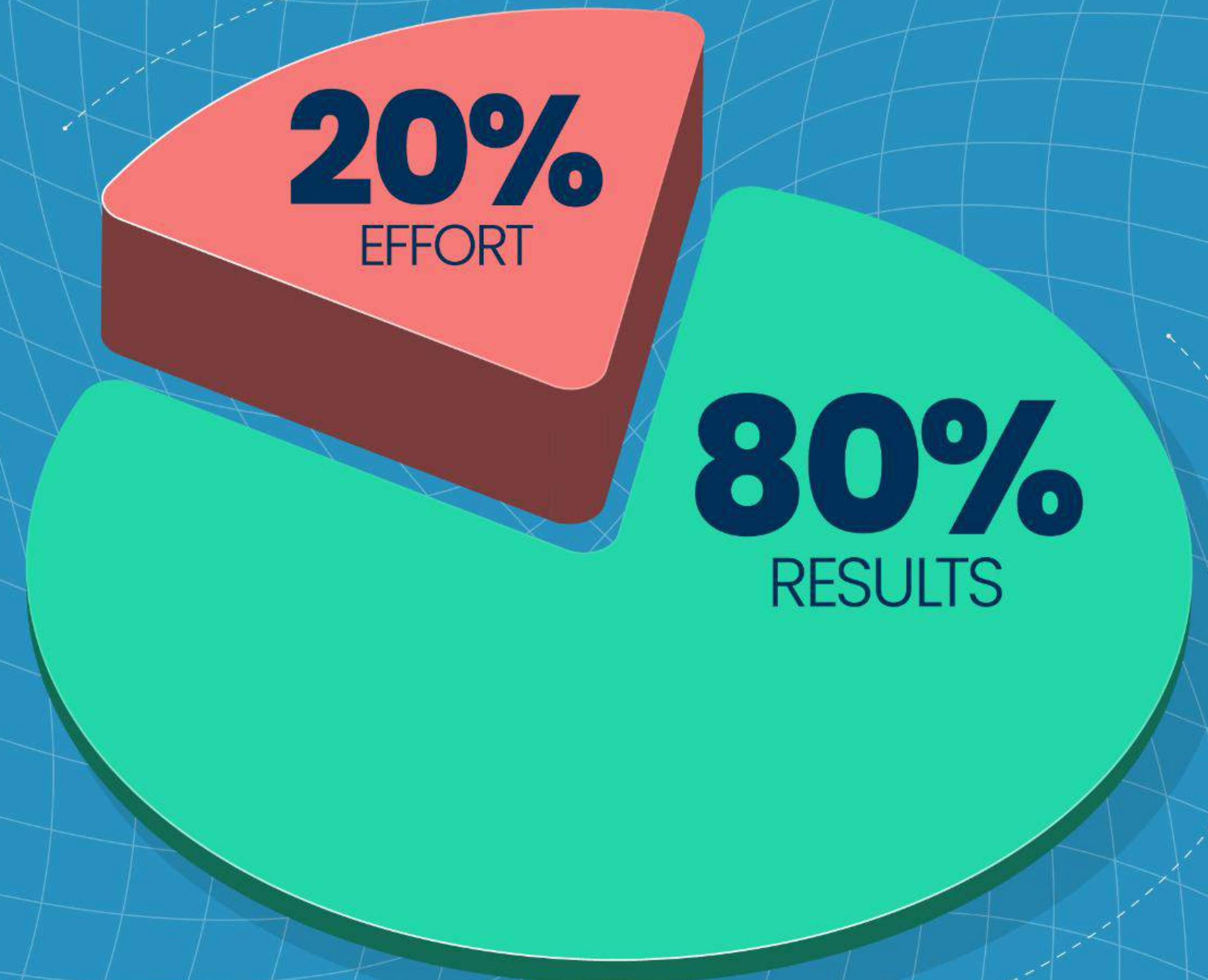
Prinsip 80/20

Diperkenalkan oleh **Vilfredo Pareto**. Dalam konteks farmasi, prinsip ini menyatakan bahwa sekitar **80% nilai konsumsi** tahunan berasal dari hanya **20% item obat** yang ada di persediaan.

💡 Implikasi Manajerial:

Prinsip ini menjadi dasar analisis ABC. Karena tidak semua item memiliki dampak finansial yang sama, maka **tidak semua item perlu mendapat tingkat perhatian yang sama**. Fokus pengelolaan harus ditujukan pada item dengan nilai tertinggi.

The Pareto Principle



in Data Analytics

Analisis ABC

Pengelompokan item obat berdasarkan nilai konsumsi (pemakaian x harga):

Kategori	% Item	% Nilai Konsumsi	Prioritas Pengelolaan
A	~10-20%	~70-80%	Sangat Tinggi: Kontrol ketat, review berkala, safety stock minimal.
B	~20-30%	~15-20%	Sedang: Kontrol moderat, review berkala sedang.
C	~50-70%	~5-10%	Rendah: Kontrol longgar, pemesanan lebih jarang, safety stock besar.

Cara Melakukan Analisis ABC

- 1** **Hitung total nilai konsumsi tiap item:** $(\text{Jumlah pemakaian tahunan/bulanan} \times \text{Harga satuan})$.
- 2** **Urutkan nilai konsumsi:** Susun daftar item dari nilai total tertinggi hingga terendah.
- 3** **Hitung persentase nilai:** Persentase nilai tiap item terhadap total nilai seluruh persediaan.
- 4** **Hitung persentase kumulatif:** Jumlahkan persentase nilai item secara berurutan.
- 5** **Kelompokkan:** Kategori A (0-80%), Kategori B (80-95%), dan Kategori C (95-100%).

Contoh Sederhana Analisis ABC

No	Nama Obat	Pemakaian/bln	Harga/unit	Nilai Konsumsi	Kumulatif %	Kategori
1	Insulin	500	Rp 85.000	Rp 42.500.000	45%	A
2	Amlodipin	1.200	Rp 15.000	Rp 18.000.000	64%	A
3	Metformin	800	Rp 8.000	Rp 6.400.000	81%	B

*Ini adalah simulasi potongan data. Dalam praktiknya, daftar ini berisi ratusan hingga ribuan item obat.

Analisis VEN

Pengelompokan obat berdasarkan kepentingan klinis (tingkat kekritisan/medis):

Kategori	Kepanjangan	Keterangan
V	Vital	Obat penyelamat jiwa (<i>life-saving</i>); mutlak harus selalu tersedia. Kekosongan berakibat fatal.
E	Essential	Obat untuk penyakit utama/penyebab kesakitan terbanyak; sangat dibutuhkan untuk terapi efektif.
N	Non-essential	Obat penunjang; tidak kritis. Kekosongan tidak mengancam jiwa atau memperparah penyakit dasar.

 **Dasar Penentuan:** Daftar Obat Esensial Nasional (DOEN) dan kebijakan formularium RS/Apotek.

Contoh Kategori VEN

Kategori	Contoh Obat (Beragam sesuai fasilitas)
V (Vital)	Epinefrin (Adrenalin), Insulin injeksi, Morfin, Cairan infus dasar, Obat-obat anestesi, Serum Anti Bisa Ular.
E (Essential)	Antibiotik lini pertama (mis. Amoxicillin), Antihipertensi, Obat Antidiabetik Oral (OAD), Obat Antituberkulosis (OAT).
N (Non-essential)	Vitamin dan suplemen multivitamin, Antasida kombinasi ringan, Obat batuk sirup (ekspektoran), Kosmetik medis.

⚠ Catatan Penting: Kategorisasi VEN bersifat dinamis dan dapat berbeda antar fasilitas kesehatan menyesuaikan dengan pola penyakit dominan di wilayah tersebut.

Integrasi: Matriks ABC-VEN

Menggabungkan kedua analisis (nilai ekonomi & kepentingan klinis) menghasilkan **9 sel matriks** dengan tingkat prioritas pengelolaan yang jauh lebih akurat.

	V (Vital)	E (Essential)	N (Non-essential)
A	AV	AE	AN
B	BV	BE	BN
C	CV	CE	CN

Prioritas Pengelolaan Matriks ABC-VEN



Prioritas I (Kritis)

AV, AE, BV

Memiliki nilai konsumsi tinggi dan kritis secara klinis. Membutuhkan pengawasan maksimal, kontrol stok harian, dan mutlak tidak boleh kosong (stockout).



Prioritas II (Sedang)

AN, BE, CV

Kombinasi antara nilai tinggi/kurang kritis atau nilai rendah/sangat kritis. Perlu perhatian khusus, evaluasi reguler, dan buffer stock yang memadai (terutama CV).



Prioritas III (Rendah)

BN, CE, CN

Nilai konsumsi rendah dan kurang signifikan secara klinis. Pertimbangkan pengurangan stok, pembelian sekaligus besar (jarang), atau bahkan substitusi.

Implikasi Manajerial

Sel Ekstrem	Strategi Pengelolaan Khusus
AV	Stok wajib tersedia, membutuhkan kontrol harian yang ketat, dan harus diupayakan agar tidak pernah terjadi kekosongan (<i>zero stock-out</i>). Budgeting utama.
AN	Menghabiskan banyak anggaran tapi tidak esensial. Evaluasi ketat kebutuhan klinisnya; pertimbangkan penghapusan dari formularium atau ganti obat lebih murah.
CV	Meski harga/nilai konsumsinya murah, obat ini <i>life-saving</i> . Jangan sampai terjadi stockout; siapkan <i>buffer stock</i> (stok pengaman) yang cukup tinggi.
CN	Sangat murah dan tidak kritis. Merupakan kandidat utama untuk pengurangan, eliminasi dari daftar pengadaan, atau hanya disediakan by-request.

Implementasi di Lapangan

Analisis ABC-VEN digunakan oleh Apoteker untuk:

- ✓ Penyusunan dan revisi formularium rumah sakit/apotek.
- ✓ Perencanaan dan alokasi anggaran pengadaan obat.
- ✓ Menentukan *safety stock* dan *reorder point* (titik pesan ulang).
- ✓ Evaluasi efisiensi pengelolaan persediaan (mencegah penumpukan).
- ✓ Dasar negosiasi dengan pemasok/distributor besar (PBF).



Keterbatasan & Pertimbangan



Analisis ABC hanya berbasis finansial: Hanya melihat nilai uang, mengabaikan fakta apakah obat tersebut dibutuhkan secara klinis atau tidak.

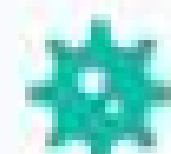


Analisis VEN bersifat subjektif: Penentuan status V, E, atau N bisa bias jika dilakukan oleh satu orang. Diperlukan Komite Farmasi dan Terapi (multidisiplin) untuk memutuskan.



Ketergantungan Data: Data historis pemakaian dan harga yang tidak akurat akan menghasilkan analisis (dan keputusan) yang menyesatkan (Garbage in, Garbage out).

Bukan Dokumen Statis: Perlu pembaruan berkala (minimal setahun sekali) menyesuaikan harga baru dan tren persepsian.



Faktor Eksternal: Kondisi darurat, bencana, atau pandemi/epidemi (mis. Covid-19) dapat mengubah prioritas VEN dan ABC secara sangat drastis dalam semalam.

Kesimpulan

Parameter	Analisis ABC	Analisis VEN	Matriks ABC-VEN
Dasar Evaluasi	Nilai Ekonomi (Harga × Volume)	Kepentingan Klinis (Medis)	Kombinasi Keduanya
Output	Kelompok A, B, C	Kelompok V, E, N	Matriks 3×3 (9 Sel Prioritas)
Kegunaan Utama	Prioritas Anggaran (Budget)	Prioritas Medis (Life-saving)	Keputusan Manajerial Komprehensif

"Pengendalian persediaan yang baik = Efisiensi Biaya + Keamanan Pasien"

Terima Kasih

Ada Pertanyaan Terkait Materi Hari Ini?

Mata Kuliah Manajemen Farmasi
apt. Karmelia Intany Doko, M.Pharm.

DASAR-DASAR MANAJEMEN

apt. Karmelia Intany Doko, M.Pharm.



Organisasi

- **Sekumpulan orang**
- **Kerja sama**
- **Tujuan**

Managing



Manajemen

- **Seni**
- **Ilmu**
- **Profesi**

SEJARAH PERKEMBANGAN TEORI MANAJEMEN

PERIODE WAKTU	ALIRAN MANAJEMEN	KATA KUNCI	CONTOH
1770 – 1890	Awal manajemen (Revolusi Industri)	Pembagian kerja, produktivitas	Pembagian tugas layanan vs Gudang
1890 – 1930	Manajemen ilmiah	Standar kerja, time-motion, efisiensi	SOP dispensing, waktu layanan, layout
1910 – 1940	Administratif & Birokrasi	Struktur, fungsi manajemen, aturan	Struktur IFRS, uraian jabatan, SOP & regulasi
1930 – 1960	Human Relations/Behavioral	Motivasi, tim, komunikasi	Kepuasan kerja, teamwork apoteker-TTK
1950 – 1980	Kuantitatif & Sistem	OR, perencanaan, sistem terintegrasi	Perencanaan kebutuhan obat, safety stock, alur logistic
1980 – 2010	Mutu & Strategi	TQM, KPI, Balanced Scored, perubahan	Indikator stockout/expired, audit mutu, peningkatan layanan
2010 – Now	Digital & Data-driven	SIMRS, dashboard, agile, remote, AI, resilience	e-prescribing, e-MESO, forecasting AI, early warning stok, budaya keselamatan pasien



Sistematika

Semua keterangan/fenomena dari objek yang materinya disusun urutannya secara teratur/runtut harmonis dan terpadu dalam satu kesatuan.

Universal



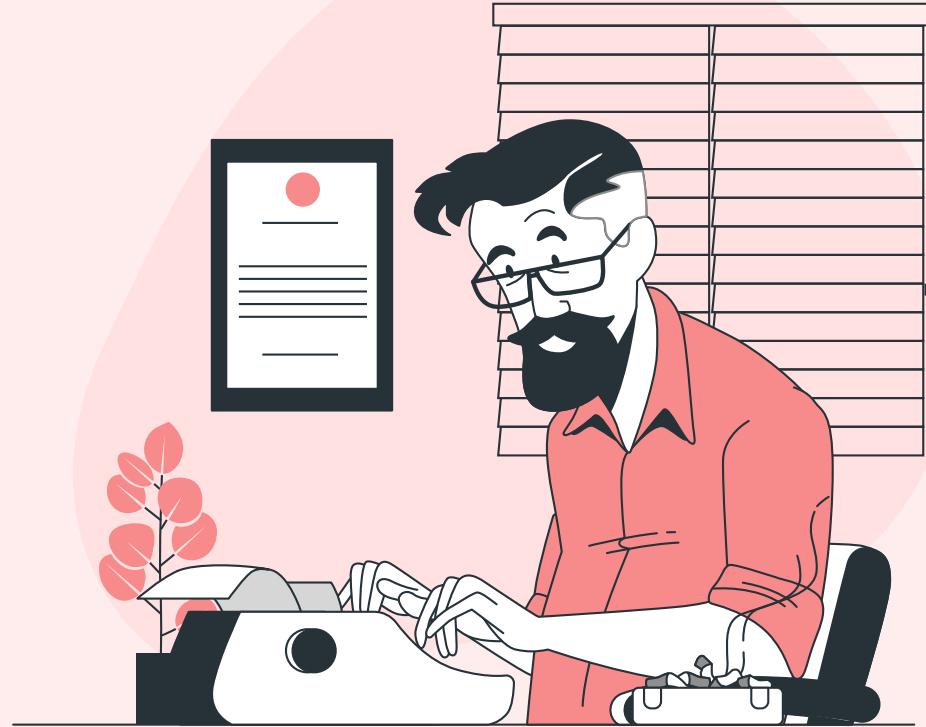
Konsep, teori, prinsip, tekniknya dapat dipakai dan diterapkan pada setiap organisasi kerja sama yang memerlukannya.



Manajemen Sebagai Ilmu

Ilmu (Science)

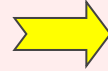
Suatu Kumpulan pengetahuan yang telah diorganisasikan secara sistematis dan telah diuji kebenarannya melalui pengamatan atau percobaan dengan cermat dan teliti.



Kapan pengetahuan disebut ilmu?

Ciri/syaratnya :

1. Punya Objek Pengenal
2. Punya Metode
3. Punya Sistematika
4. Bersifat Umum (Universal)



Objek Materi

Manusia, alam

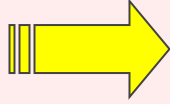
Objek Forma

Titik pusat perhatian dari objek materi secara khusus yg akan dapat membedakan suatu ilmu dengan yang lainnya

Metode

Cara kerja atau alat dan prosedur untuk mengungkapkan suatu objek sehingga memperoleh pengetahuan yang benar

Ilmu



Ilmu Murni (Pure Science)

Ilmu Terapan (Applied Science)

(The Liang Gie)

Ilmu Murni (Pure Science)

Bersifat menciptakan teori-teori dasar yang merupakan tujuan pokoknya, sementara kemungkinan pemanfaatannya dalam kehidupan praktis merupakan persoalan kedua atau bahkan dianggap berada di luar relevansi ilmu-ilmu jenis ini.

Ilmu Terapan (Applied Science)

Berpusat pada relevansi teori-teori dasar tersebut dengan bidang terapan tertentu.

Mendasari



Ilmu Murni (Pure Science)

Ilmu Terapan (Applied Science)

Manajemen ...

Ilmu Murni atau Terapan?

1. Sebagai suatu disiplin ilmu, bertugas mencari kebenaran yang disandang dalam predikat dimensi teoritis dan metodologi, yang harus diuji dan dibuktikan berdasarkan fakta/data secara objektif akan kebenarannya. Oleh karena itu manajemen sebagai ilmu penting untuk dikembangkan, agar didapatkan kebenaran ilmu.
2. Sebagai ilmu terapan, manajemen harus peduli dengan fungsi sosialnya di Masyarakat (mempunyai kegunaan yang dapat dipakai dalam setiap organisasi untuk mencapai tujuannya.

Sebagai ilmu, manajemen merupakan objek studi

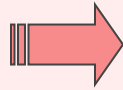
Manajemen sebagai seni

Ilmu manajemen akan dapat dipelajari dan diaplikasikan dengan daya lenting penyesuaiannya sebagai suatu keahlian, kemahiran atau keterampilan yang dapat dipakai dalam kehidupan manusia.

Sebagai suatu seni, manajemen merupakan suatu siasat dan usaha tata kerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

Organisasi

Organon = alat



Bhs. Yunani

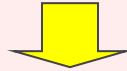
Unsur Dasar:

- Kumpulan Orang
- Kerja sama
- Tujuan



Proses terbentuknya organisasi

1. Kebutuhan manusia yang tidak terbatas
2. Keterbatasan kemampuan manusia



Berorganisasi

Terbentuk:

1. Spontan
2. Seksama dan pertimbangan secara matang

Perubahan konsep organisasi

Tradisional



Modern/Baru

Terjadi karena perubahan lingkungan di luar organisasi:

1. Masyarakat
2. Ekonomi
3. Global
4. Teknologi

Persoalan yang kompleks dan rumit

Konsep Organisasi

Tradisional

- Mantap/stabil
- Tidak luwes
- Berfokus pada kerja
- Pekerjaan berdasarkan jabatan
- Berorientasi individu
- Pekerjaan tetap/permanen
- Berorientasi perintah
- Manajer membuat keputusan
- Berorientasi peraturan
- Gugus kerja ditetapkan
- Hubungan bersifat hierarki
- Bekerja pada fasilitas organisasi selama jam-jam tertentu



Modern/Baru

- Dinamis
- Luwes
- Berfokus pada keterampilan
- Pekerjaan yang harus diselesaikan
- Berorientasi pada tim
- Pekerjaan sementara
- Berorientasi pada keterlibatan
- Bekerja berpartisipasi
- Berorientasi pelanggan
- Gugus kerja beragam
- Hari kerja tidak dibatasi waktu
- Hubungan bersifat lateral dan jaringan
- Bekerja dimanapun dan kapanpun

Asas Organisasi



1. Perumusan Tujuan
2. Pembagian Tugas Pekerjaan
3. Pendelegasian Kekuasaan
4. Rentang Pengawasan
5. Tingkat Pengawasan

Syarat Penyusunan Tujuan Organisasi:

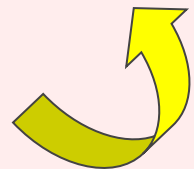
- | | |
|------------------|----------------|
| 1. Spesific | 4. Challenging |
| 2. Realistic | 5. Measurable |
| 3. Moderate Risk | 6. Time Phased |

Pedoman untuk mencapai tujuan organisasi yang efektif dan efisien

SPIRO

- Specific
- Pay Off - Oriented
- Intrinsically Rewarding
- Realistic
- Observable

John E. Johes



Manajemen



Proses

mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan kerja dalam rangka mencapai tujuan yang efektif dan efisien dengan menggunakan orang lain

Proses Manajemen

Serangkaian keputusan dan kegiatan kerja yang dilakukan secara terus menerus

Dalam istilah manajemen terkandung dua pengertian:

1. Suatu Pekerjaan (Job)
2. Suatu jabatan (Position)

Who are managers?

- **Manager**
 - Someone who coordinates and oversees the work of other people so that organizational goals can be accomplished.
 - Seseorang yang merupakan anggota organisasi yang mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan orang-orang lain



Classifying Managers

1. **First-line Managers**

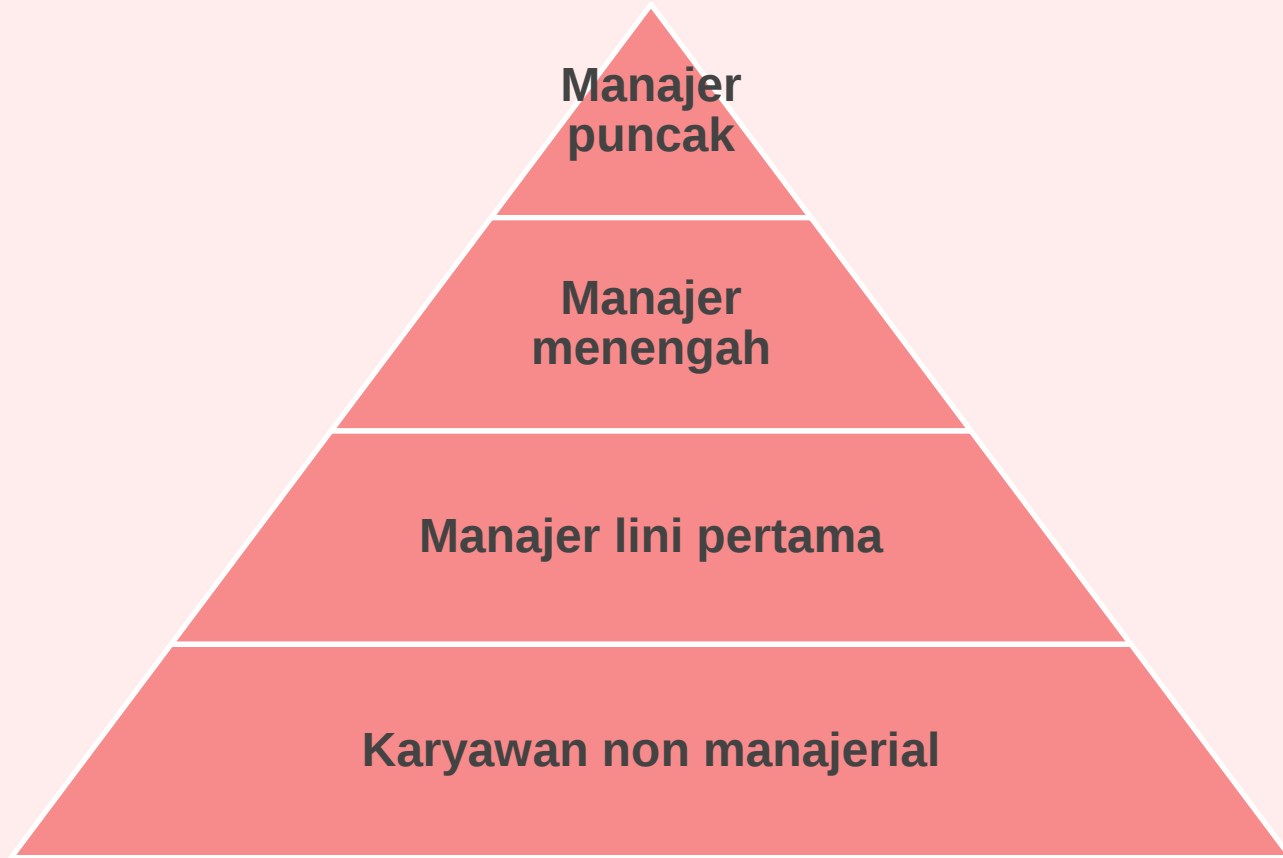
- Individual who manage the work of non-managerial employees.

2. **Middle Managers**

- Individuals who manage the work of first-line managers.

3. **Top Managers**

- Individuals who are responsible for making organization-wide decisions and establishing plans and goals that affect the entire organization.

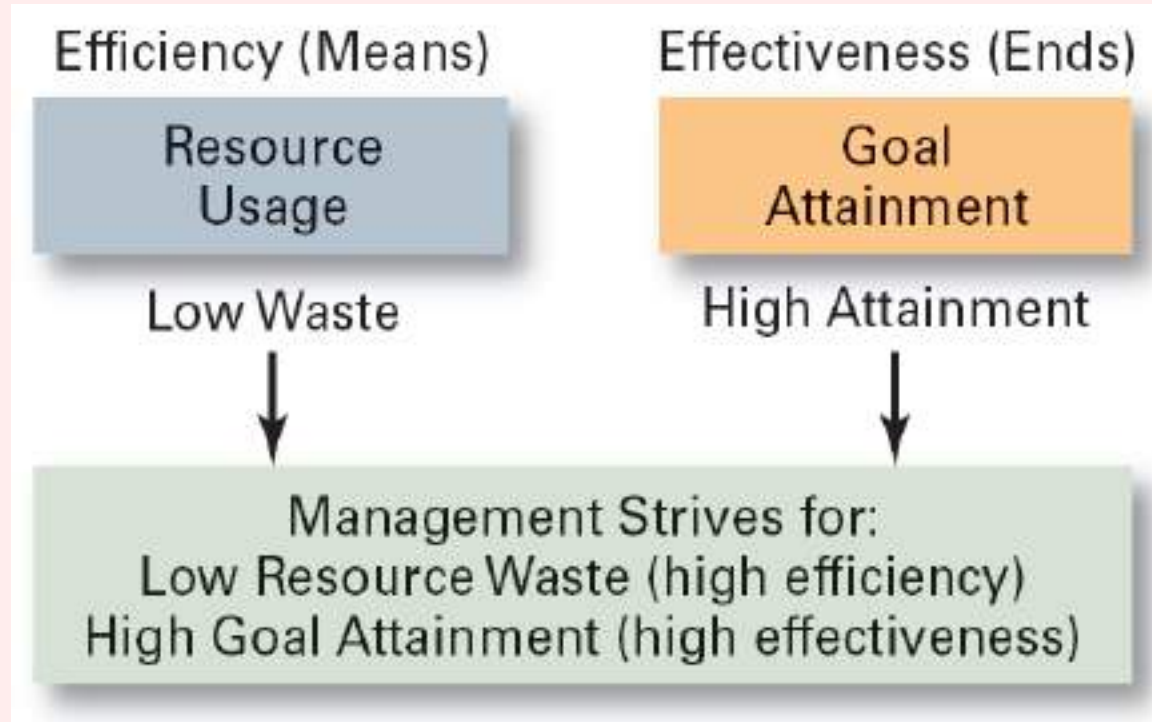


Managerial Concerns

- Efficiency
 - “Doing things right”
 - Getting the most output for the least inputs
- Effectiveness
 - “Doing the right things”
 - Attaining organizational goals



Exhibit 1–2 Effectiveness and Efficiency in Management



What do managers do?

1. Functional approach

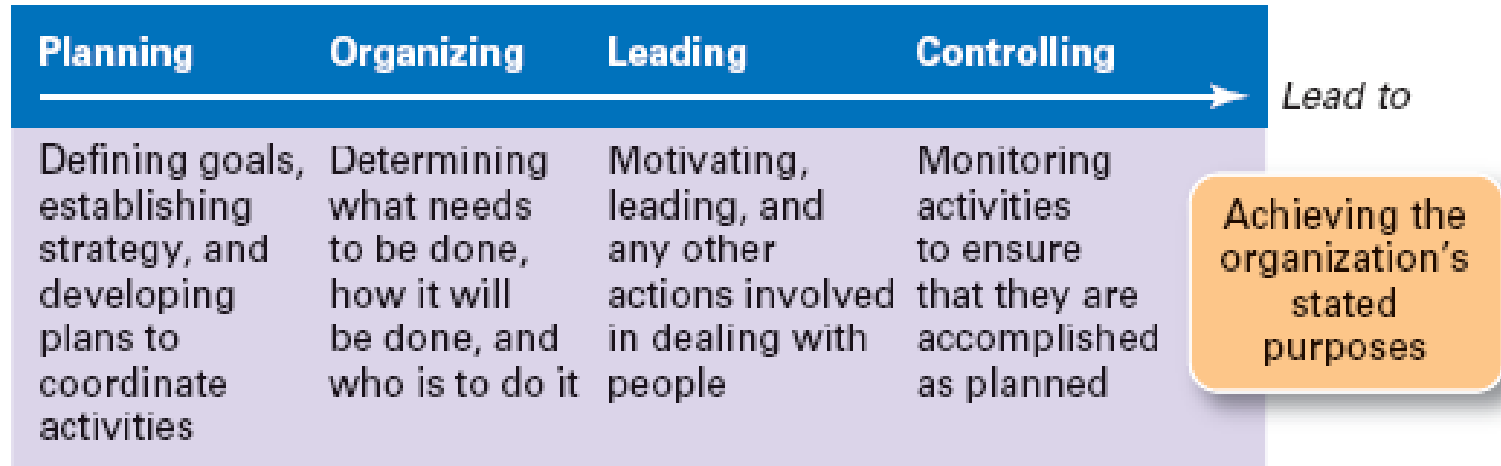
- **Planning:** defining goals, establishing strategies to achieve goals, developing plans to integrate and coordinate activities.
- **Organizing:** arranging and structuring work to accomplish organizational goals.
- **Leading:** working with and through people to accomplish goals.
- **Controlling:** monitoring, comparing, and correcting work

What do managers do?

1. Functional approach

- **Planning:** defining goals, establishing strategies to achieve goals, developing plans to integrate and coordinate activities.
- **Organizing:** arranging and structuring work to accomplish organizational goals.
- **Leading:** working with and through people to accomplish goals.
- **Controlling:** monitoring, comparing, and correcting work

Exhibit 1–3 Management Functions



What do managers do? (cont'd)

2. Management Roles Approach (Mintzberg)

- **Interpersonal roles:** figurehead, leader, liaison
- **Informational roles:** monitor, disseminator, spokesperson
- **Decisional roles:** disturbance handler, resource allocator, negotiator

What do managers do? (Mintzberg)

- **Interaction**
 - with others
 - with the organization
 - with the external context of the organization
- **Reflection:** thoughtful thinking
- **Action:** practical doing

What do managers do? (cont'd)

3. Skills Approach

- **Technical skills:** knowledge and proficiency in a specific field
- **Human skills:** the ability to work well with other people
- **Conceptual skills:** the ability to think and conceptualize about abstract and complex situations concerning the organization.

Exhibit 1–5 Skills Needed at Different Management Levels

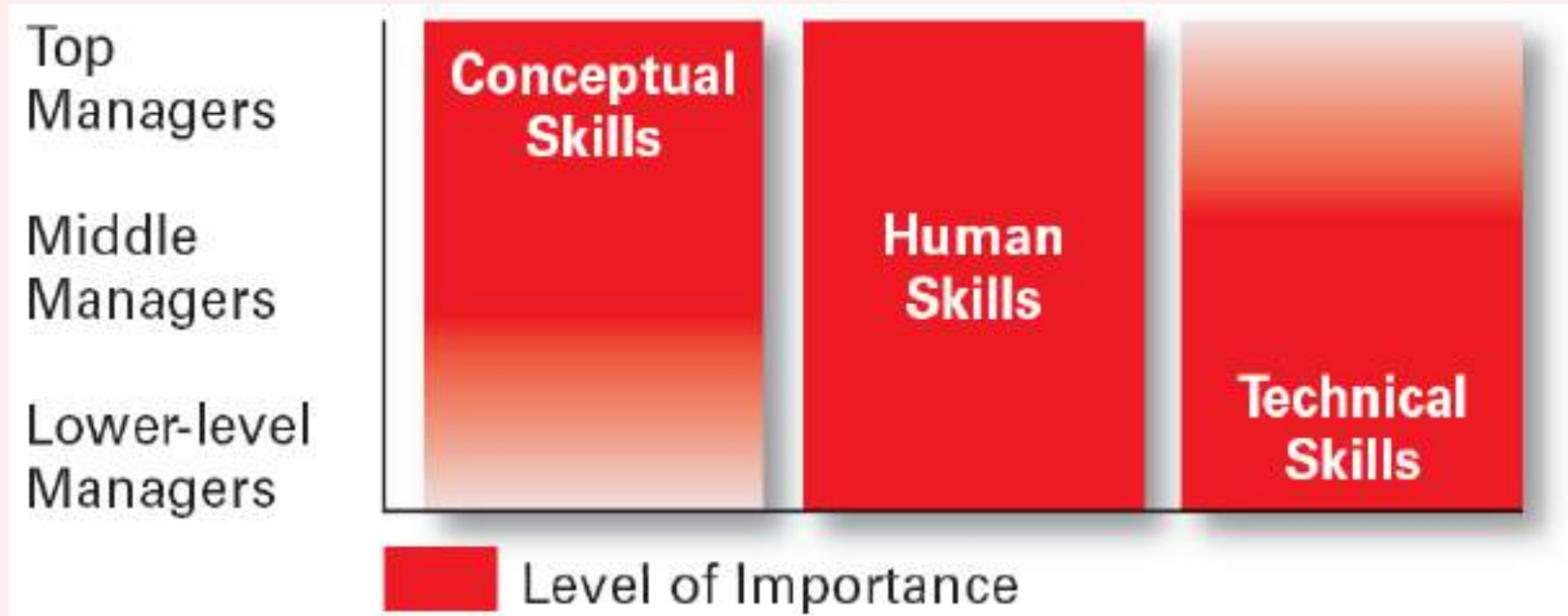


Exhibit 1–6 Communication Skills

- Ability to transform ideas into words and actions
- Credibility among colleagues, peers, and subordinates
- Listening and asking questions
- Presentation skills; spoken format
- Presentation skills; written and/or graphic formats

Exhibit 1–6 Effectiveness Skills

- Contributing to corporate mission/departmental objectives
- Customer focus
- Multitasking: working at multiple tasks in parallel
- Negotiation skills
- Project management
- Reviewing operations and implementing improvements

Exhibit 1–6 Effectiveness Skills (cont'd)

- Setting and maintaining performance standards internally and externally
- Setting priorities for attention and activity
- Time management

Exhibit 1–6 Interpersonal Skills (cont'd)

- Coaching and mentoring skills
- Diversity skills: working with diverse people and cultures
- Networking within the organization
- Networking outside the organization
- Working in teams; cooperation and commitment

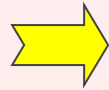


Exhibit 1–7 Management Skills and Management Function Matrix

How the manager's job is changing

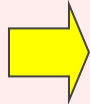
- **The increasing importance of costumers**
 - Costumers: the reason that organizations exist
 - Managing costumer relationship is the responsibility of all managers and employees
 - Consistent high quality costumer service is essential for survival
- **Innovation**
 - Doing things differently, exploring new territory, and taking risks
 - Managers should encourage employees to be aware of and act on opportunities for innovation

Pembagian Tugas



Untuk menjamin kelancaran pekerjaan

Delegasi Kekuasaan



Pelimpahan kekuasaan kepada bawahan untuk menjalankan tugas yang dibebankan mengingat yang bersangkutan terikat dengan tanggung jawab mengenai tugas tersebut

Unsur Pendelegasian

FILSAFAT MANAJEMEN

Filsafat

Philein

= cinta (Hasrat, kemaian atau keinginan yang besar, berkobar-kobar, sungguh-sungguh)

Sophia

= kebijakan (kebenaran sejati atau keneran yang sungguh-sungguh)

Filsafat

= Hasrat, kemaian, atau keinginan akan kebenaran sejati

Filsafat:

Suatu sistem pemikiran yang menjelaskan gejala tertentu dan memberikan serangkaian prinsip-prinsip untuk memecahkan problema-problema yang ada berhubungan pencapaian tujuan tertentu.

Unsur-unsur Filsafat

1. Suatu tujuan tertentu
2. Beberapa nilai yang berhubungan dengan tujuan tersebut
3. Keyakinan pada pihak penganut, bahwa nilai-nilai dan tujuan akhir adalah bernilai untuk dikejar

Filsafat Manajemen

Adalah bagian terpenting dari pengetahuan dan kepercayaan yang memberikan dasar yang luas untuk menetapkan pemecahan terhadap problem manajerial.

Faktor-faktor dalam filsafat manajemen:

- Kepentingan umum
- Tujuan usaha
- Pimpinan pelaksana
- Kebijakan
- Fungsi
- Faktor dasar
- Struktur organisasi
- Prosedur
- Moral kerja

KERANGKA TUGAS DAN TANGGUNG JAWAB MANAJEMEN

adalah dimensi tanggung jawab social yang diemban oleh manajemen yang berisi tentang hubungan kemanusiaan, penetapan harga, hubungan-hubungan karyawann, pelestarian sumber daya, mutu dan keamanan produk, dan operasi hak asasi manusia.

Pandangan tanggung jawab sosial

Pandangan klasik

Tokoh pendukung : **Milton Friedman** (Ahli ekonomi dan pemenang nobel)

Menurut aliran ini : berpandangan bahwa satu-satunya tanggung jawab manajemen adalah untuk memaksimalkan keuntungan/laba

Maka implikasinya:

1. Kebanyakan manajer sekarang ini adalah manajer profesional, yang berarti mereka tidak memiliki Perusahaan yang mereka jalankan
2. Manajer memutuskan sumber daya untuk organisasi bagi kebaikan social
3. Pendekatan yang dipakai adalah pendekatan mikro
4. Terdapat tekanan kompetitif bagi investasi tertinggi

Pandangan social ekonomi (*the socioeconomic view*)

Menurut pandangan ini: bahwa tanggung jawab social manajemen bukan hanya sekedar memperoleh laba melainkan juga mencakup melindungi dan meningkatkan kesejahteraan Masyarakat.

Menurut pandangan ini:

1. Zaman sudah berubah, harapan masyarakat berubah.
2. Pada manajer seharusnya prihatin dengan memaksimalkan pendapatan finansial jangka panjang.
3. Mereka harus menerima kewajiban-kewajiban sosial dan biaya-biaya yang menyertainya.
4. Penanganan klasik itu melintas dihadapan realitas.

Argumen yang mendukung:

1. Harapan masyarakat
2. Laba jangka panjang
3. Kewajiban etis
4. Citra masyarakat
5. Lingkungan yang lebih baik
6. Menghambat peraturan pemerintah
7. keseimbangan tanggung jawab dengan kekuasaan
8. kepentingan-kepentingan pemegang saham
9. kepemilikan sumber-sumber
10. keunggulan pemegang atas penanganan masalah

Argumen yang menentang:

1. Menghalangi maksimalisasi laba
2. Lunturnya tujuan
3. Biaya-biaya
4. Terlampau banyak kekuasaan
5. Kurangnya keterampilan
6. Kurangnya pertanggung jawaban
7. Kurangnya dukungan masyarakat luas

Tanggung jawab sosial : adalah suatu kewajiban perusahaan di luar tanggung jawab yang diminta oleh hukum dan ekonomi, untuk mengejar sasaran jangka panjang yang baik bagi masyarakat.

Kewajiban sosial: Kewajiban suatu bisnis untuk memenuhi tanggung jawab ekonomi dan hukum.

Tanggapan sosial: kemampuan perusahaan untuk menyesuaikan dengan keadaan masyarakat yang berubah-ubah.

PRINSIP-PRINSIP MANAJEMEN

Prinsip adalah : suatu hasil generalisasi yang telah diuji keabsahannya dan ternyata benar, serta dapat menjelaskan realita sehingga mampu meramalkan apa yang akan terjadi dalam keadaan yang sama.

Prinsip manajemen : kebenaran universal mengenai manajemen yang dapat diajarkan di sekolah.

Prinsip Ilmu Manajemen :

1. Pengembangan ilmu yang benar
2. Pemilihan yang berdasarkan keilmuan dari setiap unsur pekerjaan.
3. Pendidikan yang ilmiah dan pengembangan berdasarkan ilmu.
4. Kerjasama kemitraan yang harmonis antara manajemen dengan setiap ilmu.

Prinsip Manajemen menurut Henry Fayol

- | | |
|---------------------------------------|------------------------------|
| 1. Pembagian kerja (division of work) | 8. Sentralisasi |
| 2. Wewenang dan tanggungjawab | 9. Rantai skala |
| 3. Disiplin | 10. Ketertiban |
| 4. Kesatuan perintah | 11. Keadilan |
| 5. Kesatuan arah | 12. Kesetabilan kerja |
| 6. Sub ordinasi kepentingan | 13. Inisiatif |
| 7. Balas jasa | 14. Kesetiaan pada kelompok. |

Tujuan Manajemen

Mengapa manajer perlu mengetahui Manajemen ? Maksudnya adalah agar tujuan organisasi dapat dimengerti dan diterima oleh pegawai, dicamkan sedalam-dalamnya dalam jiwa mereka untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Sifat-sifat tujuan :

1. Apa yang menjadi tujuan ditentukan terlebih dahulu titik akhirnya.
2. Tujuan harus dimengerti oleh mereka yang akan melaksanakannya
3. Tujuan harus dinyatakan baik tertulis maupun lisan

Hal lain :

1. Dinyatakan tertulis
2. Dapat diukur
3. Dapat menunjukkan waktu spesifik
4. Dapat dicapai.

Tujuan organisasi :

1. Pembuatan keputusan
2. Meningkatkan efisiensi
3. Perwujudan konsistensi
4. Membuat penilaian kinerja

SASARAN MAANJEMEN

Sasaran manajerial : adalah tujuan yang ingin dicapai yang mencakup scope tertentu yang menunjukkan arah kemana usaha-usaha manajer dikerahkan.

Sasaran

1. Sasaran strategis untuk manajemen puncak
2. Sasaran taktis fungsional untuk manajemen menengah
3. Sasaran operasional untuk manajer bawah.

Maka sasaran dapat digambarkan :

Sasaran perusahaan: untuk memperoleh laba

Sasaran pekerja : tercapainya kepuasan ekonomis, sosial psikologis

Sasaran Manajemen :

1. Mencari laba
2. Kepentingan pekerja
3. Kepentingan masyarakat dan pembeli
4. Kepentingan stake holders.

PLANNING/PERENCANAAN

DEFINISI:

- Gart N Jone

Planning is the process of selecting and developing the best course to accomplish and objective

- McFarland

Planning is the function where by executive anticipate the probable effects of forces that will change the activities and objective of their business

- WH Newman

Planning is deciding in advance what to be done, that is a plan, it is projected a course of action

- George R Terry

Planning adalah tindakan pemilihan fakta & usaha menghubungkannya, berdasarkan asumsi-asumsi yang dibuat untuk masa yang akan datang dalam hal menggambarkan serta memformulasi aktifitas-aktifitas yang diusulkan, yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

KEUNTUNGAN-KEUNTUNGAN PERENCANAAN

- 1) Aktifitas dapat dilakukan secara teratur dan dengan tujuan tertentu
- 2) Dapat menghilangkan/memperkecil pekerjaan yang tidak produktif
- 3) Dapat menjadi alat pengukur hasil yang dicapai
- 4) Sebagai landasan pokok untuk fungsi lainnya (pengawasan)

KELEMAHAN-KELEMAHAN PERENCANAAN

- 1) Keterbatasan informasi/fakta
- 2) Biaya yang cukup banyak
- 3) Hambatan psikologis
- 4) Menghambat inisiatif
- 5) Menghambat tindakan yang perlu diambil

JENIS-JENIS RENCANA

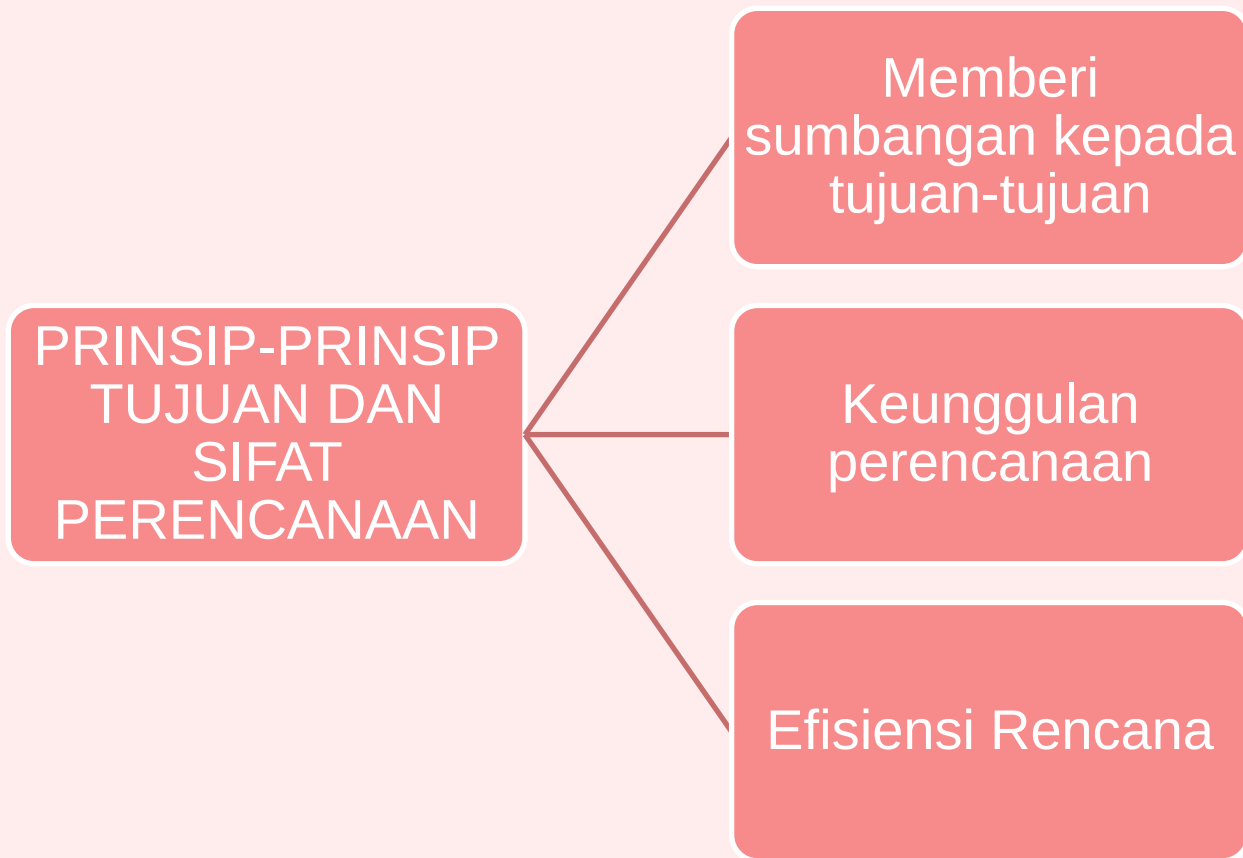
- 1) Tujuan/misi
- 2) Sasaran
- 3) Strategi
- 4) Kebijakan
- 5) Prosedur
- 6) Peraturan
- 7) Program
- 8) Anggaran

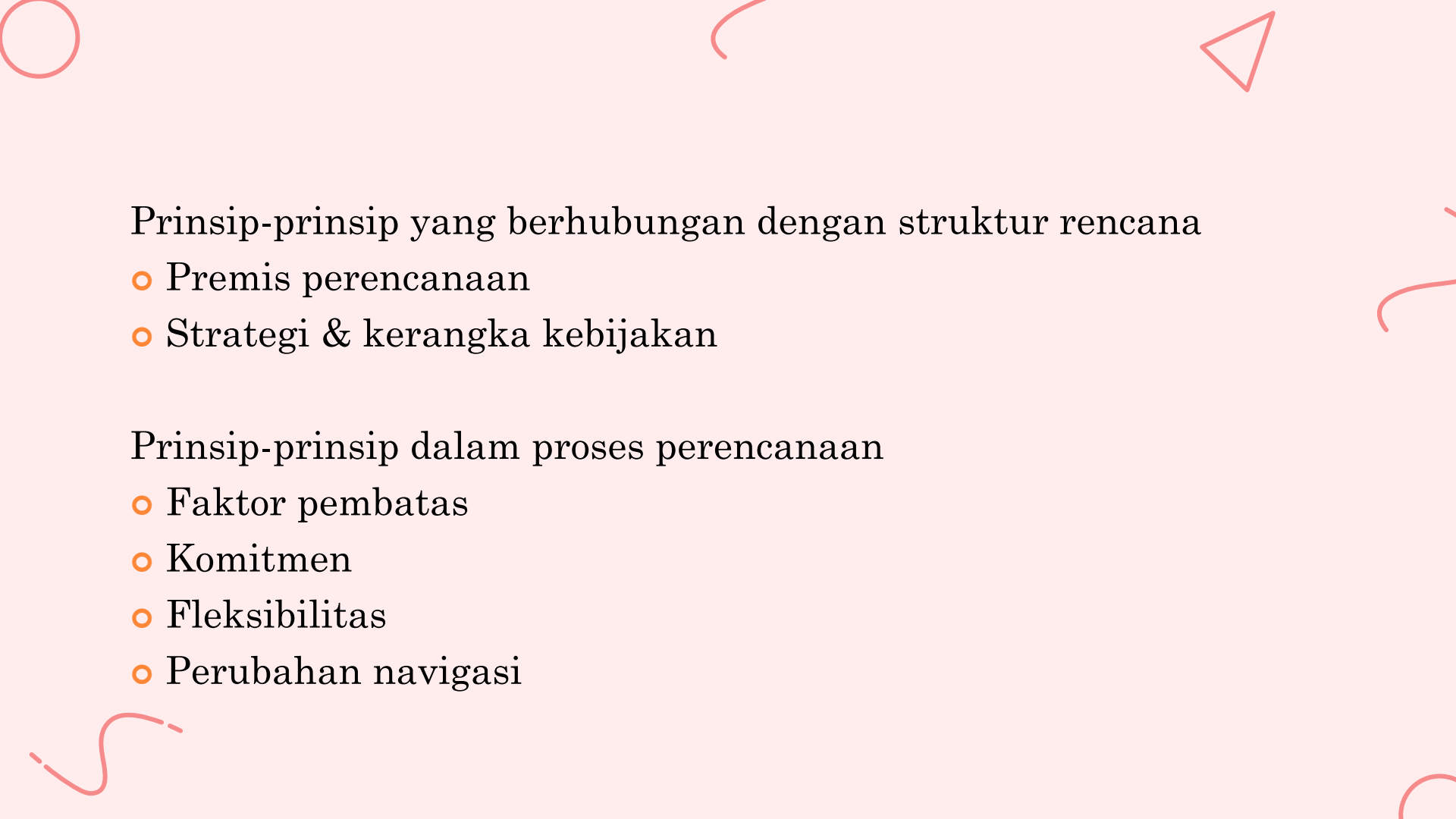
LANGKAH-LANGKAH PERENCANAAN

- 1) Menyadari peluang-peluang
- 2) Menentukan sasaran
- 3) Menentukan premis
- 4) Mengidentifikasi alternatif-alternatif
- 5) Membandingkan alternatif-alternatif dari segi tujuan yang dicari
- 6) Memilih sebuah alternatif
- 7) Merumuskan rencana-rencana pendukung
- 8) Mengurutkan rencana-rencana dengan membuat anggaran-anggaran

SIFAT HAKEKAT PERENCANAAN

- 1) **CONTRIBUTION TO GOAL AND OBJECTIVE** (Kontribusi Kepada Tujuan dan Sasaran). Memudahkan pencapaian tujuan dan sasaran perusahaan
- 2) **PRIMACY OF PLANNING**/ aspek primer dari perencanaan. Perencanaan sebagai landasan pelaksanaan fungsi managerial yang lain.
- 3) **PERVASIVENESS OF PLANNING/ ASPEK DAYA SERAP PERENCANAAN**. Lebih dasariah, dapat diterapkan.
- 4) **EFICIENCY OF PLAN (EFISIENSI RENCANA)**
Jumlah kontribusi pada tujuan diimbangi dengan biaya dan konsekuensi lainnya.





Prinsip-prinsip yang berhubungan dengan struktur rencana

- Premis perencanaan
- Strategi & kerangka kebijakan

Prinsip-prinsip dalam proses perencanaan

- Faktor pembatas
- Komitmen
- Fleksibilitas
- Perubahan navigasi

BEBERAPA HAMBATAN DALAM PERENCANAAN

- Kesukaran merumuskan premis yang akurat
- Masalah perubahan yang cepat
- Kekakuan internal; psikologi manusia, kebijakan, prosedur, investasi modal
- Ketidakluwesannya yang disebabkan faktor eksternal; iklim politis, serikat buruh, perubahan teknologi.
- Waktu & uang.

MENENTUKAN IKLIM UNTUK PERENCANAAN

- Perencanaan
 - Harus dibuat & bukan usaha kebetulan
 - Seharusnya dimulai di tingkat puncak
 - Harus diorganisasikan; struktur organisasi yang baik, pengelompokan aktivitas, delegasi otoritas yang jelas.
 - Harus meliputi kesadaran & penerimaan akan perubahan
- Tujuan, premis, strategi & kebijakan harus dikomunikasikan secara jelas (dikoordinasi)
- Para manajer berpartisipasi dalam perencanaan

MBO (MANAGEMENT BY OBJECTIVE)

Sistem manajerial yang komprehensif yang memadukan banyak aktivitas manajerial yang penting secara sistematis, yang secara sadar diarahkan untuk mencapai sasaran organisasi dan individual secara efektif dan efisien

- o Pengambilan keputusan sebagai langkah pokok dalam perencanaan dapat dianggap :
 - ✓ Dasar pemikiran
 - ✓ Pengidentifikasian alternatif-alternatif
 - ✓ Penilaian alternatif-alternatif dilihat dari tujuan yang akan dicapai
 - ✓ Pemilihan alternatif

PERENCANAAN STRATEGIS (JANGKA PANJANG)

- Mendasar (fundamental)
- Perspektif yang luas
- Periode panjang/lama
- Tujuan akhir

Terdiri atas tujuan-tujuan umum di dalam perusahaan serta bagaimana cara yang sebaiknya untuk mencapai tujuan tersebut dengan sumber-sumber yang tersedia pada saat itu & yang mungkin tersedia di masa datang

PERENCANAAN TAKTIS

Perencanaan dalam rangka mempertinggi efisiensi dalam pelaksanaan tugas & fungsi masing-masing unit organisasi dalam mencapai tujuan/sasarannya baik sasaran umum maupun khusus

TIPE-TIPE RENCANA (G.R. TERRY)

- 1) Objective/sasaran
- 2) Policy/kebijaksanaan
- 3) Procedur/prosedur
- 4) Method/metode
- 5) standard
- 6) Budget/anggaran
- 7) Program
- 8) Techno factor/faktor teknis

LANGKAH-LANGKAH PENGORGANISASIAN

1. Mengetahui tujuan
2. Membagi habis pekerjaan dalam kegiatan-kegiatan bagian
3. Menggolongkan kegiatan ke dalam satuan-satuan yang praktis
4. Menentukan kewajiban yang harus dilaksanakan dan menentukan/menyediakan alat-alat serta tempat/ruang fisik yang diperlukan
5. Penugasan personal yang cakap
6. Mendelegasikan wewenang.

BEBERAPA MANFAAT PENGORGANISASIAN

- Tiap anggota dalam struktur organisasi mengetahui kegiatan apa yang harus dilakukan
- Hubungan yang tepat dan yang dikehendaki dapat dicapai melalui kegiatan orang.
- Terdapat cara pendelegasian wewenang dengan cara yang tepat kepada orang yang tepat
- Penggunaan personalia & fasilitas fisik yang sebaik-baiknya.

Wewenang:

Kekuasaan atau hak untuk memerintahkan atau untuk meminta orang lain berbuat sesuatu.

SUMBER WEWENANG

- JABATAN
- UU
- KEAHLIAN
- KETURUNAN

MENGAPA MANAJER PERLU MENDELEGASIKAN WEWENANGNYA?

- 1.
- 2.
- 3.
4. dst

MENGAPA MANAJER ENGGAN MENDELEGASIKAN WEWENANG KEPADA BAWAHAN?

- ❖ Kurang percaya kepada bawahan
- ❖ Bawahan dianggap tidak cakap
- ❖ Ingin melakukan sendiri
- ❖ Nafsu berkuasa
- ❖ Tidak berani menanggung risiko

LANGKAH-LANGKAH PENDELEGASIAN WEWENANG:

- Ciptakan suasana kerja yang bebas dari rasa takut
- Berikan penjelasan ketika melakukan pendelegasian wewenang
- Tentukan keputusan & tugas yang harus didelegasikan
- Pilih orang yang akan menerima delegasi wewenang
- Berikan wewenang untuk melaksanakan pekerjaan yang penuh
- Berikan bantuan bagi si penerima wewenang (bila memerlukan nasihat)

AKTUASI

DIRECTION : BIMBINGAN

MOTIVATING

INFLUENCING

**USAHA UNTUK MENJADIKAN
KESELURUHAN ANGGOTA UNTUK
IKUT SERTA & BERUPAYA DALAM
RANGKA MEWUJUDKAN TUJUAN
KELOMPOK**

Sistem 1 : eksploitatif autoritatif

- Manajer sangat otokratis
- Kurang percaya pada bawahan
- Memotivasi melalui rasa takut & hukuman
- Jarang memberi ganjaran
- Berkomunikasi satu arah (ke bawah)
- Membatasi pengambilan keputusan pada tingkat atas
- Memperlihatkan karakteristik yang sama

Sistem 2 : autoritatif baik hati

- Manajer sedikit yakin & percaya kepada bawahan
- Memotivasi dengan ganjaran, rasa takut, hukuman
- Memperkenalkan sedikit komunikasi ke atas
- Sedikit mendorong timbulnya ide & pendapat bawahan
- Memperkenalkan pendelegasian pengambilan keputusan dalam hal-hal tertentu tetapi dengan pengendalian kebijaksanaan yang ketat

Sistem 3 : konsultatif

- Manajer memiliki rasa yakin & percaya secukupnya kepada bawahan
- Biasanya menggunakan ide & pendapat bawahan secara konstruktif
- Menggunakan ganjaran untuk memotivasi & sekali-kali hukuman & keikutsertaan tertentu
- Berkomunikasi dua arah
- Kebijakan & keputusan berada di tingkat atas
- Keputusan khusus dilimpahkan ke bawah
- Bertindak konsultatif dengan cara lain

Sistem 4 : partisipasi kelompok

- Manajer yakin & percaya sepenuhnya terhadap bawahan
- Berusaha memperoleh ide & pendapat dari bawahan & menggunakan secara konstruktif
- Memberikan ganjaran ekonomi atas dasar keikutsertaan & keterlibatan kelompok
- Berkomunikasi dua arah dengan rekan sekerja
- Mendorong pengambilan keputusan pada semua tingkat organisasi
- Melaksanakan tugas bersama rekan sejawat & bawahan sebagai kelompok

CONTROLLING (pengawasan/pengendalian)



Usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai prestasi yang dicapai, kalau terdapat penyimpangan dari standard yang ditetapkan



Segera diadakan usaha perbaikan, agar prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana

Pengawasan dilakukan pada semua tingkatan manajemen

Tingkat Atas

Tingkat Menengah & Bawah



Pada seluruh bagian perusahaan

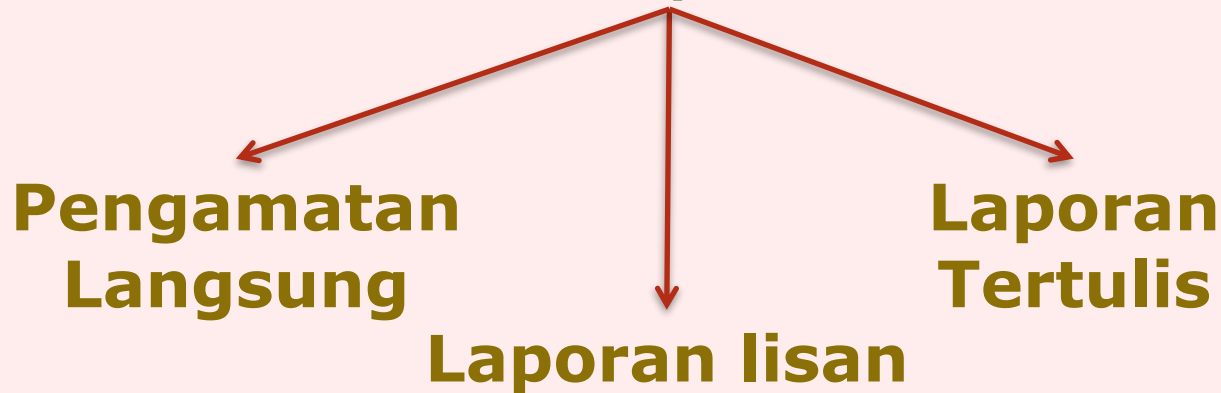


Pada unit pimpinan masing-masing

Tahapan proses pengawasan

1. Mengukur prestasi yang dicapai
2. Membandingkan prestasi yang dicapai dengan prestasi yang diinginkan/standard & mencari penyimpangan
3. Memperbaiki penyimpangan

Cara mendapatkan data



Macam-macam
Laporan Pengawasan

Balance Sheet/Neraca

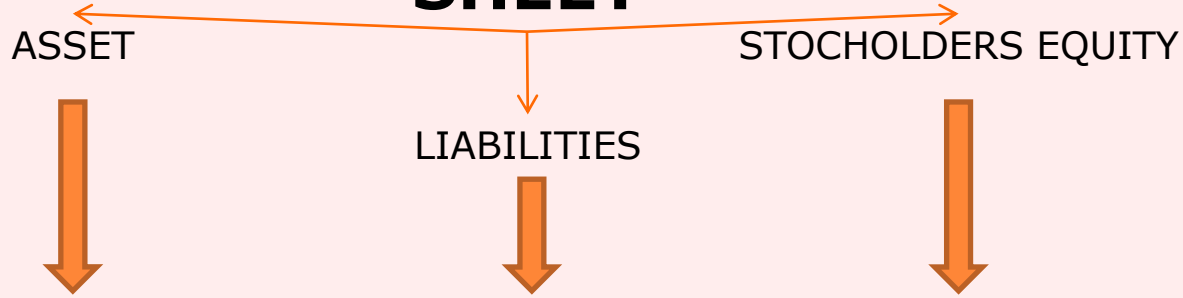
Profit and loss statement
(Laporan Rugi Laba)

Special Report
(Laporan Khusus)

Balance Sheet:

Dokumen akuntansi yang penting yang memperlihatkan gambaran keuangan perusahaan pada suatu saat tertentu (akhir tahun)

BALANCE SHEET



$$\text{HARTA} = \text{HUTANG} + \text{MODAL}$$

PROFIT AND LOSS STATEMENT

Perincian laporan keuangan tentang pendapatan dan biaya perusahaan untuk suatu periode akuntansi (1 tahun, 1 bulan)

BUDAYA ORGANISASI

Tambahan materi untuk melengkapi
SAP: budaya organisasi & konteks unit
kefarmasian



Apa itu Budaya Organisasi?

- Definisi: pola nilai, norma, dan asumsi bersama yang membentuk cara orang berpikir dan bertindak di organisasi.
- Budaya menjawab pertanyaan: “di sini, cara kerjanya seperti apa?”
- Mengapa penting bagi manajer:
 - mengarahkan perilaku (kepatuhan SOP, disiplin, komunikasi)
 - mempengaruhi kualitas layanan & keselamatan pasien
 - mempengaruhi motivasi, kolaborasi, dan kinerja tim

Komponen Budaya (Model 3 Level – Edgar Schein)

- Artefak: hal yang terlihat (seragam, tata ruang, poster nilai, kebiasaan rapat).
- Nilai yang dianut (espoused values): motto, aturan, SOP, standar mutu.
- Asumsi dasar: keyakinan yang paling dalam (mis. "keselamatan pasien itu prioritas", atau sebaliknya).
- Catatan: perubahan budaya paling sulit pada level asumsi dasar → perlu konsistensi & keteladanan.

Jenis Budaya (Competing Values Framework)

- Clan: kekeluargaan, coaching, komitmen tim kuat (risiko: standar bisa longgar jika tidak dijaga).
- Adhocracy: inovatif, adaptif, cepat mencoba cara baru (risiko: SOP diabaikan bila kontrol lemah).
- Market: fokus target & hasil (risiko: tekanan target bisa mengorbankan mutu jika tidak seimbang).
- Hierarchy: rapi, prosedural, kepatuhan tinggi (risiko: birokratis & lambat berubah).
- Kuncinya: pilih keseimbangan sesuai konteks unit.

Bagaimana Manajer Membangun Budaya Positif?

- Menetapkan nilai inti (core values) yang jelas dan terukur dalam perilaku kerja.
- Keteladanan pimpinan (role modeling) + komunikasi rutin (briefing, feedback).
- Sistem: SOP jelas, pelatihan, pembagian peran, dan alat bantu kerja.
- Penguatan: reward & konsekuensi yang konsisten (bukan hanya slogan).
- Rekrutmen & orientasi: memilih orang yang “fit” dengan nilai organisasi.

Budaya Mutu & Keselamatan Pasien di Unit Farmasi

- Ciri budaya mutu: standar jelas, berbasis data, perbaikan berkelanjutan (continuous improvement).
- Ciri budaya keselamatan: komunikasi terbuka, pelaporan insiden tanpa menyalahkan (no blame culture), belajar dari kesalahan.
- Contoh perilaku kunci:
 - double-check obat high alert, LASA, dan obat dengan dosis tinggi
 - konfirmasi resep yang tidak jelas (klarifikasi) dengan tetap menjaga etika komunikasi
 - edukasi pasien konsisten (cara pakai, efek samping, tanda bahaya)

KONTEKS MANAJEMEN DI UNIT KEFARMASIAN

Penerapan POAC dan contoh praktik di
layanan farmasi



Unit Kefarmasian & Fokus Manajemennya

UNIT	FOKUS LAYANAN	FOKUS MANAJEMEN UTAMA
Apotek Komunitas	Pelayanan pasien & swamedikasi	Ketersediaan stok, pelayanan konseling, kepatuhan SOP, kepuasan pasien
Instalasi Farmasi RS (IFRS)	Logistik & pelayanan klinik (rawat jalan/inap)	Perencanaan kebutuhan, distribusi/depo, pengendalian high alert/LASA, kolaborasi tim klinik
Gudang/Distribusi (PBF/Depo)	Penyimpanan & distribusi	Lead time, akurasi stok, FEFO/FIFO, cold chain, ketertelusuran
Industri Farmasi	Produksi & mutu	Perencanaan produksi, QC/QA, validasi, efisiensi proses, kepatuhan regulasi

Penerapan POAC di Unit Farmasi

- Planning: forecasting kebutuhan obat, perencanaan anggaran, target mutu layanan.
- Organizing: struktur tim, job description, alur pelayanan (workflow), koordinasi dengan unit lain.
- Actuating/Leading: briefing, supervisi, komunikasi, coaching, penyelesaian konflik, pelayanan pasien.
- Controlling: audit stok & layanan, evaluasi indikator, tindak lanjut CAPA (perbaikan & pencegahan).
- Output yang diharapkan: obat tersedia, aman, tepat, dan layanan konsisten.

Indikator Kinerja Manajemen Kefarmasian

- Indikator logistik/perbekalan:
 - stockout rate, expired rate, inventory turnover, akurasi stok, lead time pengadaan
- Indikator layanan & mutu:
 - waktu tunggu resep, kepatuhan SOP, medication error/near miss, kepuasan pasien
- Indikator SDM:
 - kehadiran, produktivitas, pelatihan, beban kerja, turnover staf
- Catatan: indikator dipilih sesuai tujuan unit dan harus ditindaklanjuti (bukan sekadar dilaporkan).

Latihan Diskusi

- Kasus: sering terjadi stockout obat A dan banyak obat kedaluwarsa di gudang.
- Pertanyaan diskusi:
 - Masalah ini lebih dominan di tahap POAC yang mana? Jelaskan alasannya.
 - Indikator apa yang harus dipantau untuk memastikan perbaikan berjalan?
 - Faktor budaya organisasi apa yang mungkin memperburuk masalah? (mis. disiplin FEFO, komunikasi, kepatuhan SOP)
 - Usulkan 2 tindakan cepat (quick wins) dan 1 tindakan sistemik (jangka panjang).

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MANAJERIAL

Manajemen Farmasi

Semester IV – Genap TA. 2025/2026

Program Studi Farmasi

STIKES Notokusumo

- ▶ Keputusan → menentukan, mengakhiri, menyelesaikan, mengatasi
- ▶ Pengambilan Keputusan → tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan sesuatu



“Mengambil keputusan artinya tindakan yang dilakukan dalam menghadapi permasalahan yang dihadapkan pada 2 pilihan atau lebih → mengatasi kekacauan, mampu melihat setiap aspek secara objektif, sehingga bisa membuat keputusan yang efektif”

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- ▶ Proses memilih alternatif cara bertindak dengan metode yang sesuai dengan situasi
- ▶ Pemecahan masalah dan terhindar dari faktor situasional

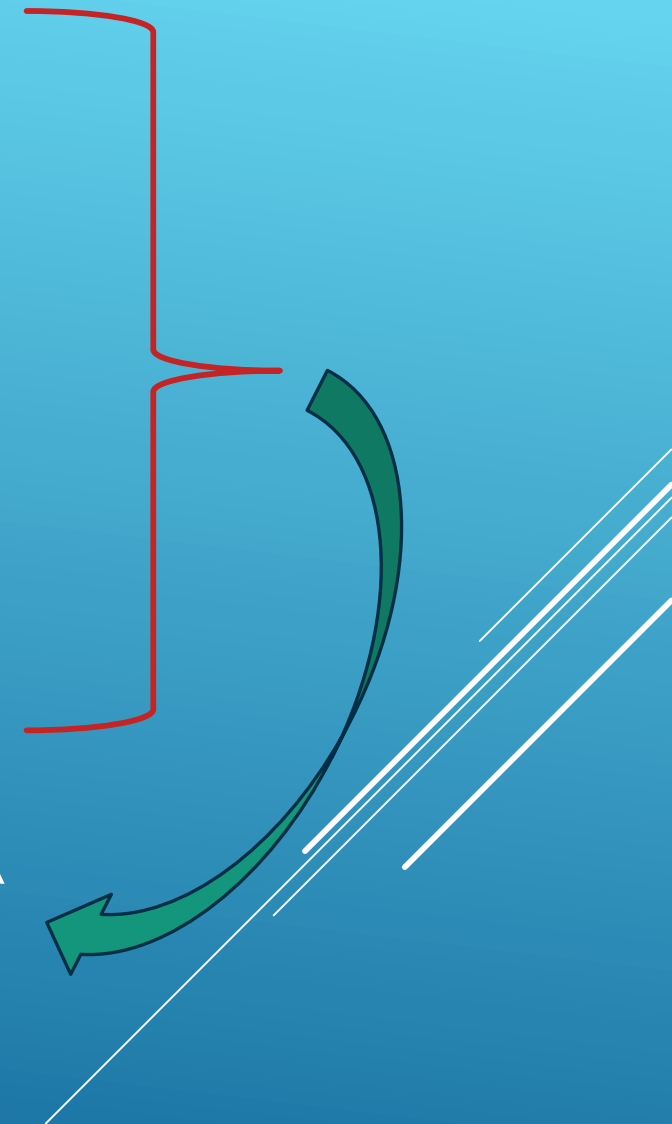


“Pengambilan Keputusan artinya proses individu harus memilih berbagai alternatif yang ada dengan tujuan menyelesaikan permasalahannya”

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- ▶ Keputusan → proses penelusuran masalah yang berawal dari latar belakang masalah, identifikasi masalah hingga kepada terbentuknya kesimpulan atau rekomendasi → selanjutnya rekomendasi digunakan sebagai pedoman basis dalam pengambilan keputusan
- ▶ Pengambilan Keputusan → pemilihan alternatif perilaku dari 2 alternatif atau lebih
- ▶ Pengambilan Keputusan → pendekatan terhadap hakikat suatu masalah, pengumpulan fakta-fakta dan data, penentuan yang matang dari alternatif yang dihadapi dan pengambilan tindakan yang menurut perhitungan merupakan tindakan yang paling tepat

KESIMPULAN : KEPUTUSAN DIAMBIL DENGAN SENGAJA, TIDAK SECARA KEBETULAN, TIDAK BOLEH SEMBARANGAN → MASALAHNYA TERLEBIH DAHULU HARUS DIKETAHUI DAN DIRUMUSKAN DENGAN JELAS, SEDANGKAN PEMECAHANNYA HARUS DIDASARKAN PEMILIHAN ALTERNATIF TERBAIK DARI ALTERNATIF YANG ADA



- ▶ Kegiatan-kegiatan yang dilakukan dalam organisasi dimaksudkan untuk mencapai tujuan organisasinya yang mana diinginkan semua kegiatan itu dapat berjalan dengan lancar dan tujuan dapat dicapai dengan mudah dan efisien

TUJUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Mendefinisikan masalah secara jelas dan mudah untuk dimengerti
2. Membuat daftar masalah yang akan dimunculkan dan menyusunnya secara prioritas dengan maksud agar adanya sistematika yang lebih terarah dan terkendali
3. Melakukan identifikasi dari setiap masalah dengan tujuan untuk memberikan gambaran secara lebih tajam dan terarah secara lebih spesifik
4. Menyelesaikan setiap masalah berdasarkan kelompoknya masing-masing yang selanjutnya digabung dengan menggunakan model atau alat uji yang akan dipakai
5. Memastikan kembali bahwa alat uji yang dipergunakan telah sesuai dengan prinsip - prinsip dan kaidah - kaidah yang berlaku pada umumnya

TAHAP-TAHAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- ▶ *Intelligence* adalah proses pengumpulan informasi yang bertujuan mengidentifikasi permasalahan
- ▶ *Design* adalah tahap perancangan solusi terhadap masalah → biasanya pada tahap ini dikaji berbagai macam alternatif pemecahan masalah
- ▶ *Choice* adalah tahap mengkaji kelebihan dan kekurangan dari berbagai macam alternatif yang ada dan memilih yang terbaik
- ▶ *Implementation* adalah tahap pengambilan keputusan dan melaksanakannya

PENGAMBILAN KEPUTUSAN MELALUI 4 TAHAP (PENELITI LAIN)

KEPUTUSAN TIDAK TERPROGRAM

- ▶ Biasanya diambil dalam usaha memecahkan masalah baru
- ▶ Belum pernah dialami sebelumnya, tidak bersifat repetitif, tidak terstruktur, sukar mengenali bentuk, hakikat dan dampaknya
- ▶ Keputusan bersifat lebih rumit, membutuhkan kompetensi khusus untuk penyelesaian, biasanya perintah dari pimpinan

KEPUTUSAN TERPROGRAM

- ▶ Keputusan yang dijalankan secara rutin, tanpa ada persoalan yang bersifat krusial
- ▶ Dimaksudkan agar pekerjaan berlangsung secara baik dan stabil
- ▶ Mampu diselesaikan di tingkat paling rendah tanpa harus membutuhkan masukan dari pimpinan
- ▶ Contoh : pekerjaan dengan rancangan SOP

TEORI PENGAMBILAN KEPUTUSAN
DILAKUKAN PENGKLASIFIKASIAN
KEPUTUSAN PADA 2 JENIS



next slide

- a. Memiliki SDM dengan standar yang diinginkan
- b. Sumber informasi yang baik bersifat kualitatif dan kuantitatif, lengkap tersedia, informasi dapat dipercaya
- c. Pihak organisasi menjamin dari segi ketersediaan dana selama keputusan yang terprogram dilaksanakan
- d. Aturan dan kondisi eksternal organisasi mendukung terlaksananya keputusan terprogram sampai tuntas → peraturan dan ketentuan lainnya tidak ikut menghalangi, sebaliknya ikut mendukung

KEPUTUSAN TERPROGRAM TERLAKSANA
BAIK JIKA MEMENUHI SYARAT

1. Mengidentifikasi masalah
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan
3. Memberi bobot pada kriteria
4. Mengembangkan alternatif-alternatif
5. Menganalisis alternatif
6. Memilih satu alternatif
7. Melaksanakan alternatif
8. Mengevaluasi efektivitas keputusan



Identifikasi masalah



Pemilihan alternatif



Evaluasi keputusan

PROSES PENGAMBILAN KEPUTUSAN ADA 8 TAHAP

1. *Incremental Changes* merupakan dampak perubahan keputusan yang dapat diperkirakan atau ditaksir berapa persentase perubahan yang akan terjadi ke depannya tentu berdasarkan data-data yang terjadi di masa lalu (*historis*)
2. *Turbulence Changes* merupakan pengambilan keputusan dalam kondisi perubahan yang sulit untuk diperkirakan → contohnya bencana alam, perubahan kondisi politik, demonstrasi buruh, dan sebagainya → sebenarnya data-data tersebut ada namun kejadian seperti itu belum tentu memiliki kesamaan kondisi dan situasi seperti dulu

PERUBAHAN DALAM KEPUTUSAN

Proses berlangsungnya keputusan jika tidak berjalan sesuai rencana dapat mengalami perubahan keputusan yang menimbulkan dampak → dibagi menjadi 2 kelompok perubahan :

- ▶ Kualitas merupakan mutu dari pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dengan proses yang dilakukan
- ▶ Kualitas keputusan merupakan mutu yang dihasilkan dari hasil keputusan tersebut yang telah diaplikasikan atau telah diuji secara maksimal dan terlihat hasilnya secara maksimal serta dinilai secara maksimal juga
- ▶ Menilai suatu kualitas keputusan yang dibuat harus diuji secara pendekatan yang bisa dipertanggungjawabkan secara ilmiah

KUALITAS KEPUTUSAN

1. Menerapkan konsep keputusan yang cenderung hati-hati dan memikirkan setiap dampak yang akan timbul secara jangka pendek dan panjang
2. Menetapkan setiap keputusan berdasarkan alasan-alasan yang bersifat representatif, artinya keputusan yang dibuat tidak dilandaskan karena keinginan satu pihak saja, namun berdasarkan keinginan berbagai pihak, sehingga pertanggungjawaban keputusan tersebut bersifat terlibat menyeluruh
3. Menghindari pengambilan keputusan yang bersifat ambigu, artinya keputusan bersifat tidak jelas dan tidak tegas, sehingga para pihak baik karyawan dan lainnya sulit untuk memahami maksud dari keputusan tersebut
4. Setiap keputusan yang dibuat oleh seorang pemimpin di sebuah perusahaan berdasarkan pertimbangan 4 fungsi manajemen (POAC = Planning, Organizing, Actuating, Controlling) → diharapkan keputusan yang dibuat menjadi lebih seimbang

SOLUSI DALAM PENYELESAIAN MASALAH DI BIDANG PENGAMBILAN KEPUTUSAN

- ▶ Win-win solution → pihak yang terlibat meraih manfaat atau merasa puas dengan hasilnya → solusi paling menguntungkan di mana semua pihak dapat mencapai tujuan → contoh : penentuan gaji karyawan
- ▶ Win-lose solution → solusi di mana 1 pihak meraih keuntungan dengan mengorbankan pihak lain → sering digunakan dalam situasi di mana pihak-pihak yang terlibat bersaing langsung → contoh : pertandingan olahraga
- ▶ Lose-lose solution → situasi di mana tidak ada pihak yang menang atau keuntungan dalam suatu perjanjian atau kesepakatan → konteks negosiasi atau mediasi di mana 2 pihak tidak dapat mencapai kesepakatan yang menguntungkan kedua belah pihak → contoh : negosiasi 2 perusahaan tentang harga jual produk mereka yang tidak mencapai kesepakatan

PENGAMBILAN KEPUTUSAN DENGAN LAWAN BERHADAPAN

- ▶ Multi Criteria Decision Making (MCDM)
- ▶ Teknik pengambilan keputusan yang melibatkan banyak kriteria untuk menentukan alternatif terbaik
- ▶ MCDM memungkinkan proses evaluasi secara subjektif → mengambil keputusan berdasarkan pengetahuan dan pengalaman
- ▶ Kekurangan MCDM : potensi terciptanya bias
- ▶ Kelebihan MCDM : memungkinkan keterlibatan banyak pengambil keputusan untuk mengevaluasi masalah tertentu

PENGAMBILAN KEPUTUSAN TUJUAN JAMAK

1. Holistik → MCDM menyediakan pendekatan yang holistik dan integratif untuk mengatasi konflik tujuan
2. Menyeluruh → MCDM mengejar sejumlah tujuan yang saling berkaitan secara bersamaan, sehingga dapat menyediakan solusi yang lebih komprehensif
3. Fleksibel → MCDM dapat digunakan dalam berbagai bidang dan situasi yang berbeda
4. Menyediakan solusi yang optimal → MCDM digunakan untuk membuat keputusan yang optimal dengan mempertimbangkan sejumlah tujuan yang saling berkaitan

KELEBIHAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN TUJUAN JAMAK

1. Kompleks → MCDM menjadi lebih kompleks karena harus mengejar sejumlah tujuan yang saling berkaitan secara bersamaan
2. Sulit untuk menentukan bobot tujuan → MCDM menyediakan sejumlah tujuan yang ingin dicapai dan setiap tujuan memiliki bobot yang berbeda, tapi sulit untuk menentukan bobot yang tepat untuk setiap tujuan
3. Sulit untuk menentukan kriteria pemeringkatan → MCDM menyediakan sejumlah kriteria yang digunakan untuk menentukan pemeringkatan, tapi sulit untuk menentukan kriteria yang tepat untuk setiap situasi
4. Bias dalam pengambilan keputusan → MCDM dapat menyebabkan bias dalam pengambilan keputusan jika tidak digunakan dengan benar
5. MCDM adalah pendekatan yang digunakan untuk mengatasi konflik antara berbagai tujuan yang saling berkaitan

KEKURANGAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN TUJUAN JAMAK

1. *Problem Owner* adalah orang, group dan unit yang berkepentingan secara langsung dalam mengendalikan aspek-aspek dari situasi masalah → misalnya, problem owner dari masalah produksi obat baru adalah product manager dari suatu pabrik farmasi
2. *Problem Customer* adalah orang, group dan unit yang menerima konsekuensi dari penerapan keputusan → misalnya, pemilihan produk obat baru oleh pabrik farmasi akan memberi konsekuensi pada pelanggan sebagai problem customer
3. *Problem User* adalah orang, group dan unit yang menggunakan solusi yang dihasilkan pengambil keputusan → orang, group dan unit yang akan menerapkan produk obat baru terpilih inilah yang menjadi problem user → misalnya, marketing manager sebagai pihak yang melakukan pemasaran produk kepada pelanggan menggunakan produk obat baru terpilih
4. *Problem solver* adalah orang, group dan unit yang menganalisis masalah dan mengembangkan solusi atas izin problem owner → misalnya, product manager sebagai problem owner dan problem solver sekaligus

KETERLIBATAN PIHAK TERKAIT

METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN DENGAN TUJUAN JAMAK



- ▶ Metode yang digunakan untuk mengidentifikasi tujuan organisasi, mengevaluasi alternatif solusi, dan menetapkan anggaran untuk setiap solusi
- ▶ Contoh di layanan farmasi → meningkatkan omset pendapatan apotek
 - a. APJ menentukan beberapa strategi untuk meningkatkan omset pendapatan apotek, seperti program promo, diskon ultah khusus member, bundling produk
 - b. APJ membentuk tim untuk masing-masing strategi
 - c. Tim tersebut membuat anggaran biaya yang dibutuhkan supaya program dapat berjalan baik
 - d. APJ menerima usulan anggaran, lalu memilih prioritas program mana yang akan dijalankan terlebih dahulu, yaitu 1) program promo, 2) bundling produk, 3) diskon ultah khusus member
 - e. APJ dan tim melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberhasilan program

1. PLANNING PROGRAMMING BUDGETING SYSTEM (PPBS)

- ▶ Metode yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif solusi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan
- ▶ Contoh di layanan farmasi → industri farmasi
 - a. Perusahaan farmasi ingin membeli mesin baru untuk digunakan dalam produksi tablet → manager menentukan kriteria seperti efisiensi biaya, kualitas produksi, fleksibilitas
 - b. Manajer membentuk tim proyek untuk mengevaluasi alternatif solusi yang ditawarkan, dalam hal ini ada mesin A, B dan C
 - c. Tim proyek menetapkan kriteria seperti biaya produksi, keandalan mesin, kemampuan untuk adaptasi produksi
 - d. Tim proyek menetapkan bobot untuk setiap kriteria, bobot ini menunjukkan seberapa penting kriteria tersebut dalam mencapai target

2. ANALYTICAL HIERARCHY PROCESS (AHP)

- e. Tim proyek mengevaluasi alternatif solusi berdasarkan kriteria yang telah ditentukan dan memberikan skor untuk setiap alternatif → skor ini didasarkan pada bobot yang ditentukan sebelumnya
- f. Tim proyek menghitung nilai preferensi relatif untuk setiap alternatif → nilai ini didasarkan pada skor yang diberikan dan digunakan untuk menentukan alternatif yang paling sesuai dengan target
- g. Tim proyek memutuskan alternatif mana yang digunakan, dalam hal ini memutuskan membeli mesin B karena memiliki skor terbaik dalam efisiensi biaya, kualitas produksi dan fleksibilitas
- h. Manajer dan tim proyek melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keberhasilan program

(LANJUTAN)

- ▶ Metode yang digunakan untuk mengevaluasi alternatif solusi berdasarkan lebih dari 1 kriteria
- ▶ Contoh di layanan farmasi → menentukan lokasi pendirian apotek
 - a. Seorang Apoteker ingin mendirikan apotek, lalu menentukan kriteria yang menjadi pertimbangan seperti biaya operasional, jarak dengan apotek kompetitor, potensi pasar
 - b. Apoteker memiliki alternatif lokasi A, B, C
 - c. Apoteker menghitung kriteria pada masing-masing lokasi
 - d. Apoteker memberikan skor untuk setiap alternatif lokasi

3. MULTI CRITERIA DECISION MAKING (MCDM)

- e. Apoteker menghitung nilai preferensi relatif untuk setiap alternatif → nilai ini didasarkan pada skor yang diberikan dan digunakan untuk menentukan alternatif yang paling sesuai dengan target
- f. Apoteker mengambil keputusan tentang alternatif mana yang akan digunakan → dalam hal ini lokasi B dipilih karena memiliki skor terbaik dalam hal biaya operasional, jarak dengan apotek kompetitor, potensi pasar
- g. Apoteker melakukan monitoring dan evaluasi terhadap keputusan yang diambil

(LANJUTAN)

- ▶ Metode yang digunakan untuk meningkatkan keterlibatan anggota kelompok dalam proses pengambilan keputusan
- ▶ Contoh di layanan farmasi → penyusunan formularium RS
 - a. Seorang Direktur RS menentukan kriteria untuk formularium RS seperti pola penyakit terbanyak, golongan obat yang rasional, obat paten pendamping generik yang bisa digunakan
 - b. Ketua KFT (Komite Farmasi & Terapi) yang ditunjuk oleh Direktur RS berdiskusi dengan anggotanya untuk menentukan pabrik farmasi yang akan dipilih dalam tender
 - c. Beberapa pabrik farmasi yang akan ikut tender ditentukan urutan dari banyak ke sedikit untuk jenis obat yang dipilih, melalui rapat ketua dan anggota KFT

4. PARTICIPATORY DECISION MAKING

- d. Setelah prioritas pabrik farmasi ditentukan, ketua dan anggota KFT menyusun kontrak kerja sama antara RS dan pabrik farmasi yang terpilih
- e. Ketua dan anggota KFT mengadakan evaluasi bersama untuk keberhasilan tender pengadaan obat dalam formularium RS

(LANJUTAN)

- ▶ Metode pengambilan keputusan yang digunakan untuk menentukan tujuan jamak (multi objective) dalam suatu proyek atau organisasi
- ▶ Metode ini mengutamakan pemahaman akan tujuan yang diinginkan dan keterkaitan antara tujuan tersebut sehingga memungkinkan pengambilan keputusan yang optimal

5. SUPER GOAL

- a. Identifikasi tujuan : tim proyek atau organisasi mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai, misalnya efisiensi, kualitas, dan kepuasan pelanggan
- b. Hierarki tujuan : tujuan yang diidentifikasi dikelompokkan dan diurutkan berdasarkan prioritas
- c. Analisis keterkaitan : tim proyek atau organisasi menganalisis keterkaitan antara tujuan yang telah ditentukan, misalnya kualitas yang tinggi dapat meningkatkan kepuasan pelanggan
- d. Perencanaan dan implementasi : tim proyek atau organisasi menyusun rencana aksi dan melaksanakan program yang diperlukan untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan
- e. Evaluasi dan perbaikan : tim proyek atau organisasi melakukan evaluasi terhadap keberhasilan program dan melakukan perbaikan jika diperlukan

PROSES METODE SUPER GOAL

- ▶ Salah satu metode dalam pengambilan keputusan jamak yang digunakan untuk membandingkan berbagai alternatif berdasarkan atribut-atribut tertentu yang dianggap penting
- ▶ Metode ini dapat digunakan untuk menentukan alternatif yang paling baik dari beberapa alternatif yang ada

6. METODE PERBANDINGAN ATRIBUT

- a. Identifikasi atribut-atribut yang dianggap penting dari setiap alternatif yang ada
- b. Tentukan skala perbandingan yang akan digunakan untuk menilai atribut-atribut tersebut
- c. Bagi atribut-atribut tersebut ke dalam kategori yang sesuai
- d. Beri skor pada setiap atribut berdasarkan skala perbandingan yang telah ditentukan
- e. Hitung nilai total dari setiap alternatif berdasarkan skor yang telah diberikan pada setiap atribut
- f. Bandingkan nilai total dari setiap alternatif untuk menentukan alternatif yang paling baik

LANGKAH-LANGKAH DALAM METODE PERBANDINGAN ATRIBUT

- ▶ Salah satu metode pengambilan keputusan jamak yang digunakan untuk mengeliminasi alternatif yang dianggap kurang baik satu per satu sampai menemukan alternatif terbaik
- ▶ Metode ini digunakan untuk mempermudah pengambilan keputusan dengan mengurangi jumlah alternatif yang harus dipertimbangkan

7. METODE ELIMINASI SEKUENSIAL

- a. Identifikasi semua alternatif yang ada
- b. Tentukan kriteria yang akan digunakan untuk mengevaluasi alternatif
- c. Beri skor pada setiap alternatif berdasarkan kriteria yang telah ditentukan
- d. Eliminasi alternatif yang skor tertinggi lebih rendah dari rata-rata skor keseluruhan
- e. Ulangi langkah 3 dan 4 sampai hanya satu alternatif yang tersisa

LANGKAH-LANGKAH DALAM METODE ELIMINASI SEKUENSIAL

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK



1. Informasi dan pengetahuan lebih lengkap → menghimpun sumber daya dari sejumlah individu, berarti lebih banyak masukan yang dipakai dalam proses pembuatan keputusan
2. Keragaman pandangan lebih banyak → selain masukan yang banyak, kelompok dapat membawa serta heterogenitas mereka ke dalam proses keputusan → membuka peluang bagi lebih banyak pendekatan dan alternatif yang akan menjadi pertimbangan
3. Penerimaan keputusan lebih besar → banyak solusi yang ternyata gagal setelah keputusan diambil, karena orang-orang tidak dapat menerima hasil keputusan tersebut → bila orang yang akan dikenai oleh keputusan itu dan orang tersebut dapat ambil bagian dalam proses pembuatannya, maka mereka lebih cenderung untuk menerimanya, bahkan akan mendorong orang lain untuk menerimanya
4. Legitimasi keputusan lebih kuat → proses pengambilan keputusan kelompok yang konsisten dengan sikap demokratis dipandang lebih memiliki keabsahan daripada keputusan yang dibuat oleh seorang individu

KEUNGGULAN KEPUTUSAN KELOMPOK

1. Memakan waktu → pembentukan suatu kelompok sudah jelas membutuhkan waktu tersendiri, proses interaksi yang terjadi begitu kelompok terbentuk juga sering sekali tidak efisien, akhirnya kelompok membutuhkan waktu yang lebih lama untuk mencapai kesepakatan terhadap sebuah solusi
2. Tekanan untuk sependapat → keinginan anggota kelompok untuk diterima dan dipertimbangkan sebagai aset bagi kelompok akan mengakibatkan adanya penekanan pada pihak yang berbeda pendapat dan mendorong penyesuaian di antara sejumlah pandangan
3. Dominasi oleh minoritas → keputusan kelompok didominasi oleh satu atau beberapa anggota saja, jika dominasi ini juga terdiri dari anggota yang berkemampuan rendah dan menengah, maka efektifitas kelompok secara keseluruhan akan mengalami gangguan
4. Tanggung jawab yang kabur → anggota kelompok saling berbagi (*share*) tanggung jawab, tapi tidak jelas siapa yang bertanggung jawab, sedangkan pada keputusan kelompok tanggung jawab dari setiap anggota diabaikan

KEKURANGAN KEPUTUSAN KELOMPOK

1. Brainstorming
2. Nominal group technique
3. Delphi technique
4. Fish bowling
5. Electro meeting
6. Devil's advocacy
7. Interaksi didaktik

TEKNIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK

- ▶ Teknik untuk menggali dan mendapatkan gagasan dari anggota kelompok
- ▶ Fokus pada penggalan gagasan daripada evaluasi gagasan
- ▶ Semakin banyak gagasan yang digali → semakin besar peluang untuk mendapatkan solusi kreatif atas suatu masalah yang dihadapi

1. BRAINSTORMING

- a. Tidak boleh menilai atau mengkritik ide yang dicetuskan oleh siapa pun
- b. Semakin liar dan aneh sebuah ide → semakin bagus
- c. Semakin banyak ide yang muncul → semakin baik
- d. Bangun ide baru dari semua ide yang sudah terkumpul

TEKNIK DASAR DALAM PENERAPAN BRAINSTORMING

- a. Hanya dapat diterapkan pada masalah yang sederhana
- b. Sangat memakan waktu dan biaya
- c. Hanya menghasilkan ide yang dangkal

KELEMAHAN PENERAPAN BRAINSTORMING

- a. Mendorong terjadinya penyampaian ide atau pengalaman peserta yang akan membantu terjadinya refleksi dalam kelompok
- b. Mendapat sebanyak mungkin pendapat, ide dari peserta tentang permasalahan yang dilontarkan
- c. Membina peserta dalam mengkombinasikan dan mengembangkan kreativitas berpikir melalui ide yang muncul
- d. Merangsang partisipasi peserta
- e. Menciptakan suasana yang menyenangkan dalam kelompok
- f. Melatih daya kreativitas berpikir peserta
- g. Melatih peserta untuk mengekspresikan gagasan baru menurut daya imajinasi mereka
- h. Mengumpulkan sejumlah pendapat dari kelompok yang berasal dari kenyataan di lapangan

TUJUAN KELOMPOK MELAKUKAN TEKNIK BRAINSTORMING

- a. Dapat dijadikan sebagai evaluasi tahap awal tentang kemampuan atau pengetahuan yang dimiliki anggota kelompok
- b. Sebagai salah satu cara pengembangan ide-ide atau pendapat baru mengenai suatu permasalahan
- c. Meningkatkan daya ingat agar terlatih berpikir tentang sesuatu yang bersifat kuantitas, di samping permasalahan sehari-hari dan hal ini lebih baik dibandingkan kualitas
- d. Menindaklanjuti pemecahan masalah jika dengan cara yang konvensional tidak terpecahkan
- e. Mengembangkan berpikir kreatif
- f. Menumbuhkan rasa percaya diri pada anggota kelompok untuk ikut terlibat menyampaikan pendapatnya

MANFAAT TEKNIK BRAINSTORMING

- a. Persiapan : mempersiapkan jawaban yang benar tentang permasalahan yang dibahas oleh individu
- b. Pelaksanaan :
 - ✓ Pemimpin kelompok memaparkan suatu masalah
 - ✓ Tanggapan atau ide yang disampaikan individu dicatat
 - ✓ Pemimpin kelompok jangan memberikan tanggapan atau kritik sampai semua individu mengutarakan pendapatnya
 - ✓ Dibuat suatu analisa dari penyelesaian masalah yang diusulkan
 - ✓ Hasil analisa dipaparkan dan dibahas bersama
- c. Evaluasi : untuk melihat keaktifan individu, proses diskusi kelompok dalam menganalisa masalah, motivasi individu dalam menyampaikan pendapat

LANGKAH-LANGKAH DALAM TEKNIK BRAINSTORMING

- ▶ Berkenaan dengan penggalian dan evaluasi gagasan sekaligus
- ▶ Awalnya gagasan digali secara nominal (tanpa interaksi) guna menghindari hambatan
- ▶ Pada waktu evaluasi atas gagasan, interaksi dan diskusi dimulai dalam situasi yang terstruktur agar setiap gagasan mendapatkan perhatian yang proporsional

2. NOMINAL GROUP TECHNIQUE

- a. Anggota kelompok membuat daftar ide dalam hati
- b. Ide ditulis pada bagan sampai semua terdaftar
- c. Diskusi gagasan dilakukan tanpa kritik
- d. Sebuah suara tertulis diambil di akhir

LANGKAH-LANGKAH YANG DILAKUKAN
DALAM NOMINAL GROUP TECHNIQUE

- ▶ Prosesnya tergantung pada kelompok para pakar sebagai partisipan yang semuanya tidak melakukan interaksi tatap muka
- ▶ Para pakar tidak membuat keputusan akhir, tapi lebih sebagai penyaji informasi bagi pengambil keputusan dalam organisasi
- ▶ Inti dari teknik ini → penggunaan kuisioner yang dikirimkan kepada responden untuk mendapatkan masukan → jawaban kemudian diolah lagi oleh pengambil keputusan untuk merumuskan rangkuman yang kemudian digunakan sebagai bahan pengambilan keputusan

3. DELPHI TECHNIQUE

- ▶ Anggota kelompok duduk melingkar, salah satu anggota kelompok duduk di tengah (umumnya pengambil keputusan)
- ▶ Pengambil keputusan menyarankan solusi untuk masalah yang ada
- ▶ Semua anggota akan mengajukan pertanyaan dan mengevaluasi secara kritis solusi yang disarankan oleh pengambil keputusan
- ▶ Anggota kelompok tidak dapat berinteraksi satu sama lain

4. FISH BOWLING

- ▶ Metode ini perpaduan antara nominal group technique dan teknologi
- ▶ Pertemuan dilakukan melalui media elektronik
- ▶ Masalah dibagikan ke group secara online, lalu para anggota mengirimkan tanggapan mereka
- ▶ Kesepakatan dan ketidaksetujuan dibagikan melalui pemungutan suara

5. ELECTRO MEETING

KELEBIHAN

- ▶ Anggota kelompok bisa jujur tanpa tekanan apapun
- ▶ Proses yang memakan waktu lebih sedikit

KELEMAHAN

- ▶ Anggota dengan kecepatan mengetik yang baik dapat unggul dibandingkan dengan mereka yang memiliki kecepatan rendah atau rata-rata
- ▶ Ide-ide yang sangat baik tidak diakui

ELECTRO MEETING

- ▶ Teknik di mana 2 anggota kelompok ditunjuk sebagai “iblis”
- ▶ “Iblis” harus mengidentifikasi kekurangan dalam ide yang disarankan oleh anggota kelompok
- ▶ Anggota lain harus memuaskan “iblis” dengan solusinya
- ▶ Teknik ini mengidentifikasi kekurangan selama proses pengambilan keputusan kelompok
- ▶ Manfaat dari teknik ini dapat membahas setiap kemungkinan celah dalam solusi

6. DEVIL'S ADVOCAY

- ▶ Langkah-langkah yang dilakukan dalam interaksi didaktik :
 - a. Masalah didefinisikan di mana keputusan YA atau TIDAK harus diambil
 - b. Kelompok dibagi 2 bagian : pendukung YA dan pendukung TIDAK
 - c. Kelompok-kelompok mendukung sisi mereka dari keputusan saat berdiskusi
 - d. Mereka bertukar sisi dan lanjut diskusi → artinya anggota pendukung YA akan mendukung TIDAK, sebaliknya
 - e. Saling menerima dari kedua belah pihak memperoleh hasil diskusi

7. INTERAKSI DIDAKTIK

Diadopsi di mana jawabannya → YA atau TIDAK

Kelompok dibagi 2 bagian :

- ✓ Bagian 1 menyarankan poin yang mendukung keputusan
- ✓ Bagian 2 menyajikan poin yang menentang keputusan

1. Metode pengambilan keputusan oleh otoritas tanpa diskusi kelompok → metode yang efisien jika memandang keputusan membutuhkan waktu yang singkat → tapi tidak efektif karena keputusan diambil oleh pihak otoritas, mungkin tidak dapat diterima oleh anggota
2. Metode keputusan diambil oleh otoritas setelah mengadakan diskusi kelompok → lebih baik karena keputusan pemimpin memperhatikan pendapat kelompok
3. Metode keputusan diambil oleh ahli (expert) → keputusan diambil oleh yang paling ahli dalam kelompok → lalu memberikan penjelasan → tapi bisa terjadi kesulitan dalam menentukan orang yang paling ahli dalam kelompok
4. Metode keputusan yang diambil dengan rerata pendapat individu → semua anggota kelompok memberikan pendapat lalu diambil rerata sebagai keputusan

METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK

5. Metode keputusan yang diambil oleh minoritas → 2 atau 3 anggota mewakili kelompok dapat mengambil keputusan
6. Metode keputusan diambil dengan suara terbanyak (voting) → setelah mengemukakan dan diskusi isu, para anggota mengambil keputusan dengan suara terbanyak atas pendapat mereka → musyawarah untuk mufakat
7. Metode keputusan diambil dengan konsensus (kesepakatan bersama) → metode paling efektif tapi juga menuntut waktu cukup lama untuk mencapai konsensus → opini kolektif pada kelompok, kemudian individu bekerja sama dalam kondisi yang memungkinkan komunikasi terbuka → tiap anggota merasa mempunyai kesempatan untuk berpengaruh dalam kelompok

(LANJUTAN)

1. Lack of group maturity → anggota membutuhkan waktu untuk saling bekerja sama, jika waktu terbatas maka kelompok akan kurang efektif dalam pengambilan keputusan
2. Uncritically giving one's dominant responses → sikap yang tidak kritis dan mudah memberikan dukungan pada pendapat yang dominan, maka pengambilan keputusan secara kelompok tidak efektif
3. Social loafing → sifat malas-malasan dari kelompok menghambat pengambilan keputusan
4. Conflicting goals of group members → jika dalam kelompok ada tujuan yang tidak sama di antara anggota maka akan menjadi hambatan dalam mengambil keputusan
5. Failure to communicate and utilize information → tidak semua anggota berpartisipasi sama dalam kelompok dan tidak semua kontribusi diperhatikan dengan seksama oleh anggota

FAKTOR YANG MENGHAMBAT PENGAMBILAN KEPUTUSAN KELOMPOK

6. Egocentrism of group members → anggota yang berpendapat dirinya tepat dan anggota lain diminta bisa menerima pendapatnya
7. Lack of sufficient heterogeneity → kelompok yang homogen dalam membuat keputusan secara kelompok kurang efektif jika dibandingkan kelompok yang heterogen
8. Inappropriate group size → besar kelompok yang tidak tepat akan mengganggu pengambilan keputusan → semakin kecil anggota kelompok, semakin besar tanggung jawab individu
9. Lack of sufficient time → kelebihan pengambilan keputusan oleh kelompok daripada individu yaitu waktu yang cukup → semakin besar anggota, semakin lama waktu yang dibutuhkan

(LANJUTAN)

PENGAMBILAN KEPUTUSAN KOMPLEKS

Several thin, white, parallel diagonal lines are positioned in the bottom right corner of the slide, extending from the right edge towards the center.

- ▶ Untuk menemukan pilihan yang paling sesuai dari beberapa alternatif yang mungkin akan memberikan hasil terbaik dalam situasi yang tidak pasti atau kompleks
- ▶ Tujuan dapat bervariasi tergantung konteks dan situasi spesifik → dapat mencakup :
 1. Meminimalkan risiko
 2. Meningkatkan efisiensi
 3. Memaksimalkan keuntungan
 4. Memenuhi tujuan strategis

TUJUAN PENGAMBILAN KEPUTUSAN KOMPLEKS

- ▶ Soft System Methodology (SSM)
- ▶ CATWOE Analysis

ALTERNATIF PENGAMBILAN KEPUTUSAN

1. Memungkinkan identifikasi masalah yang kompleks dengan jelas dan menyeluruh
2. Menyediakan cara untuk mengevaluasi solusi untuk masalah yang diidentifikasi
3. Menyediakan cara untuk mengevaluasi dampak dari solusi yang diterapkan
4. Menyediakan cara untuk mengidentifikasi dan mengatasi konflik antara kepentingan yang berbeda dalam sistem yang diperiksa
5. Menyediakan cara untuk mengevaluasi sistem yang diperiksa dari berbagai perspektif yang berbeda
6. Mendapatkan perspektif yang luas dari masalah yang dihadapi dan membantu untuk mengidentifikasi solusi yang inovatif

MANFAAT SOFT SYSTEM METHODOLOGY

1. Pemahaman masalah : identifikasi masalah, pengumpulan data dan informasi, pemahaman konteks masalah
2. Modeling sistem : pembuatan model dari sistem yang diperiksa dan pemahaman tentang cara sistem tersebut berfungsi
3. Identifikasi kriteria kualitas : melibatkan identifikasi kriteria kualitas yang diharapkan dari sistem yang diperiksa dan penentuan standar yang harus dicapai
4. Evaluasi sistem : melibatkan evaluasi sistem yang diperiksa terhadap kriteria kualitas yang telah ditentukan dan identifikasi masalah dan kekurangan yang ada
5. Pembuatan solusi : melibatkan pembuatan solusi untuk masalah yang diidentifikasi dan evaluasi solusi tersebut terhadap kriteria kualitas yang telah ditentukan
6. Implementasi solusi : melibatkan implementasi solusi yang telah ditentukan dan pemantauan hasil implementasi
7. Evaluasi hasil : melibatkan evaluasi hasil dari implementasi solusi dan perbaikan sistem yang diperiksa

TAHAP PENDEKATAN SOFT SYSTEM METHODOLOGY

1. Identifikasi masalah : akan ditangani dan pemahaman tentang konteks masalah tersebut
2. Pengumpulan data : informasi tentang masalah yang dihadapi melalui wawancara, observasi, studi literatur
3. Pembuatan model sistem : diperiksa untuk memahami cara sistem tersebut berfungsi → untuk mengevaluasi sistem dan membuat perbaikan
4. Identifikasi kriteria kualitas : diharapkan dari sistem yang diperiksa dan penentuan standar yang harus dicapai

LANGKAH-LANGKAH DALAM MEMBUAT SOFT SYSTEMS METHODOLOGY

5. Evaluasi sistem : diperiksa terhadap kriteria kualitas yang telah ditentukan dan identifikasi masalah dan kekurangan yang ada
6. Pembuatan solusi : untuk masalah yang diidentifikasi dan evaluasi solusi tersebut terhadap kriteria kualitas yang ditentukan
7. Implementasi solusi : ditentukan dan pemantauan hasil implementasi
8. Evaluasi hasil : dari implementasi solusi dan perbaikan sistem yang diperiksa

(LANJUTAN)

- ▶ Metode analisis sistem yang digunakan untuk mengevaluasi suatu proyek atau masalah dari sudut pandang yang berbeda
- ▶ Sudut pandang pelanggan, pemangku kepentingan, lingkungan, proses bisnis, tujuan organisasi
- ▶ Customers, Actors, Transformation process, Weltanschauung (world view), Owner dan Environmental constraints

CATWOE ANALYSIS

1. Mengidentifikasi komponen-komponen yang membentuk sistem yang diperiksa : CATWOE digunakan untuk mengidentifikasi *Customers* (pelanggan), *Actors* (pemain), *Transformation process* (proses transformasi), *World wide view* (pandangan dunia), *Owner* (pemilik), dan *Environmental constraints* (kendala lingkungan) yang membentuk sistem yang diperiksa
2. Mengevaluasi sistem dari berbagai perspektif : CATWOE digunakan untuk mengevaluasi sistem dari perspektif pelanggan, pemain, pandangan dunia, pemilik, atau kendala lingkungan yang membentuk sistem yang diperiksa
3. Mengidentifikasi masalah yang dihadapi : CATWOE digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi dari berbagai perspektif dan memahami konteks masalah tersebut
4. Mengevaluasi solusi potensial : CATWOE digunakan untuk mengevaluasi solusi potensial untuk masalah yang diidentifikasi dan mengevaluasi dampak dari solusi tersebut dari berbagai perspektif

TUJUAN CATWOE ANALYSIS

5. Mengidentifikasi konflik : CATWOE digunakan untuk mengidentifikasi konflik antara kepentingan yang berbeda dalam sistem yang diperiksa
6. Membantu untuk mengidentifikasi solusi yang inovatif : CATWOE memungkinkan untuk mendapatkan perspektif yang luas dari masalah yang dihadapi dan membantu untuk mengidentifikasi solusi yang inovatif dari berbagai perspektif
7. Mengenali masalah yang tidak terduga : dengan mengevaluasi sistem dari berbagai perspektif, CATWOE memungkinkan untuk mengenali masalah yang tidak terduga yang mungkin tidak ditemukan dengan pendekatan yang lebih sederhana
8. Memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi saat ini : dengan mengidentifikasi masalah yang dihadapi dari perspektif yang berbeda, CATWOE memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi saat ini dari sistem yang diperiksa

(LANJUTAN)

1. Memberikan pandangan yang kaya dan detail tentang sistem yang diperiksa dari berbagai perspektif, sehingga memungkinkan untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi dan mengevaluasi solusi potensial dari berbagai perspektif → CATWOE juga digunakan untuk mengidentifikasi konflik antara kepentingan yang berbeda dalam sistem yang diperiksa, membantu untuk mengidentifikasi solusi yang inovatif dan memberikan gambaran yang jelas tentang kondisi saat ini dari sistem yang diperiksa
2. Memberikan pandangan yang lebih luas tentang masalah atau proyek yang dianalisis
3. Membantu dalam mengidentifikasi masalah yang mendasar dan menemukan solusi yang sesuai
4. Membantu dalam mengidentifikasi pemangku kepentingan yang berbeda dan mengevaluasi dampak dari perubahan sistem pada kelompok-kelompok tersebut
5. Membantu dalam mengevaluasi proses bisnis dan mencari cara untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas
6. Membantu dalam mengevaluasi tujuan organisasi dan mencari cara untuk mencapainya dengan lebih efektif

MANFAAT CATWOE ANALYSIS

- ▶ C = *Customer* : pelanggan
- ▶ A = *Actor* : peran stakeholder
- ▶ T = *Transformation Process* : suatu proses atau perubahan
- ▶ W = *World view* : pandangan unsur perubahan serta keyakinan stakeholder
- ▶ O = *Owner* : stakeholder itu sendiri
- ▶ E = *Environmental Constrain* : lingkungan bisnis

KONSEP CATWOE

1. Kerjakan T dulu → cari tahu dulu proses atau perubahan apa yang dapat dilakukan untuk menekan masalah tersebut
2. Mengapa T penting maka dibenarkan oleh W → transformation atau solusi dari masalah tersebut dibenarkan oleh standar pengerjaan yang ada dalam perusahaan
3. Siapa yang melakukan T adalah Actor (A) → manajer harus mengedukasi karyawan bagaimana cara menghadapi setiap masalah
4. Siapa C (Customernya) → manajer harus bisa memahami, menuruti dan menelaah kembali apa yang diinginkan oleh customer agar dalam penyelesaian masalahnya terdapat win win solution
 - a. Siapa (ownernya) → Owner harus bisa memegang peran untuk menanggung setiap masalah dan menyelesaikannya dengan seefektif mungkin agar tidak berdampak bagi citra perusahaan maupun karyawan
 - b. Kendala yang membatasi T adalah E → Owner atau manajer harus bisa memahami kondisi bisnis dalam lingkup perusahaannya agar tidak terpengaruh oleh keadaan di luar lingkup perusahaan

URUTAN Pengerjaan CATWOE ANALYSIS

- ▶ Pengambilan keputusan yang didasarkan pada intuisi atau perasaan dan naluri yang dihasilkan dari serangkaian proses pengalaman
- ▶ Pengambilan keputusan secara intuisi terjadi karena kurang lengkapnya informasi yang diterima oleh pengambil keputusan
- ▶ Intuisi → pemahaman atau mengetahui tanpa sumber-sumber yang disadari, yang dipikirkan, diselidiki atau dirasionalkan

PENGAMBILAN KEPUTUSAN INTUITIF

1. Bila ada ketidakpastian dalam tingkat yang tinggi
2. Bila hanya ada sedikit pedoman terdahulu untuk diikuti
3. Bila hal-hal yang dihadapi kurang dapat diramalkan secara ilmiah
4. Fakta-fakta terkait terbatas
5. Fakta tidak dengan jelas menunjukkan jalan untuk diikuti
6. Bila data analisis kurang berguna
7. Bila ada beberapa penyelesaian alternatif yang masuk akal untuk dipilih dari aturannya dengan argumen yang baik
8. Bila waktu terbatas dan ada tekanan untuk segera mengambil keputusan yang tepat

WAKTU PENGAMBILAN KEPUTUSAN INTUITIF

1. Tipe *Extraverted* adalah orang yang terus menerus mengejar berbagai kemungkinan sehingga sering kali meninggalkan kemungkinan – kemungkinan yang ada
2. Tipe *Introverted* adalah orang yang diarahkan oleh gambaran bawah sadarnya dalam menjelajahi dunia yang simbolis ketika berupaya untuk mencari arti sebuah makna atau peristiwa

ADA 2 TIPE DALAM PENGAMBILAN
KEPUTUSAN INTUITIF

1. Terkait langsung dengan proses berpikir
2. Berlangsung secara tidak sadar/bawah sadar
3. Dihasilkan dalam waktu yang cepat
4. Mendasarkan pada pengalaman sebagai salah satu sumbernya
5. Berpengaruh terhadap suatu keputusan yang akan dibuat

KARAKTERISTIK PENGAMBILAN KEPUTUSAN INTUITIF

1. Experience – based decisions (Keputusan berdasarkan pengalaman) → Manajer membuat keputusan berdasarkan pengalaman masa lalu
2. Affect – initiated decision (Keputusan yang diprakarsai oleh pengaruh) → Manajer membuat keputusan berdasarkan perasaan atau emosi
3. Cognitive – based decisions (Keputusan berbasis kognitif) → Manajer membuat keputusan berdasarkan ketrampilan, pengetahuan dan pelatihan
4. Subconscious mental processing (Pemrosesan mental bawah sadar) → Manajer menggunakan data dari pikiran bawah sadar untuk membantu mereka membuat keputusan
5. Values or ethics based decisions (Nilai atau keputusan berbasis etika) → Manajer membuat keputusan berdasarkan nilai atau budaya etis

PROSES TERJADINYA PENGAMBILAN KEPUTUSAN INTUITIF

1. Heuristik : menggunakan aturan dasar untuk membuat keputusan cepat
2. Intuisi : mengandalkan perasaan atau perasaan seseorang tentang situasi tertentu
3. Pembelajaran tidak sadar : membuat keputusan berdasarkan pengalaman atau pengetahuan yang tidak disadari
4. Analogi : membuat keputusan dengan menyamakan situasi saat ini dengan situasi yang pernah dialami sebelumnya
5. Wawasan : membuat keputusan dengan menggunakan pengetahuan yang diperoleh dari pengalaman atau pemahaman yang luas tentang dunia

METODE PENGAMBILAN KEPUTUSAN INTUITIF

KEUNTUNGAN

- a. Waktu yang digunakan untuk mengambil keputusan relatif lebih pendek
- b. Untuk masalah yang pengaruhnya terbatas, pengambilan keputusan ini akan memberikan kepuasan pada umumnya
- c. Individu yang mempercayai intuisi mereka umumnya lebih berpikiran terbuka terhadap ide-ide baru → intuisi dapat melihat hal-hal yang tidak dapat dilihat oleh pikiran rasional, yang berarti peluang baru dapat ditemukan

KELEMAHAN

- a. Keputusan yang dihasilkan relatif kurang baik
- b. Sulit mencari alat pembandingnya, sehingga sulit diukur kebenaran dan keabsahannya
- c. Dasar-dasar lain dalam pengambilan keputusan seringkali diabaikan

PENGAMBILAN KEPUTUSAN INTUITIF

1. Mengamati sesuatu dengan seksama
2. Membuat keputusan dengan cepat
3. Pikirkan skenario terburuk
4. Bersedia melakukan kesalahan

CARA MENINGKATKAN INTUISI UNTUK PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Terima Kasih

Three parallel white lines of varying lengths are positioned in the bottom right corner of the image, slanted diagonally upwards from left to right.



PERILAKU SDM/ORGANISASI MANAJEMEN FARMASI SEMESTER IV – GENAP TA. 2025/2026

PROGRAM STUDI FARMASI
STIKES NOTOKUSUMO



PENGERTIAN PERILAKU ORGANISASI

- Organizational Behavior
- Bidang ilmu yang mempelajari bagaimana individu, kelompok, dan struktur memengaruhi perilaku dalam organisasi, dan bagaimana pengetahuan ini dapat diterapkan untuk meningkatkan efektivitas organisasi
- Robbins & Judge, 2019
- *Organizational Behavior* berfokus pada tindakan dan sikap manusia dalam konteks kerja serta dampaknya terhadap kinerja organisasi secara keseluruhan
- McShane dan Von Glinow (2021) menjelaskan bahwa perilaku organisasi merupakan studi sistematis tentang proses berpikir, merasa, dan bertindak individu maupun kelompok dalam konteks organisasi
- Studi ini bertujuan mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi perilaku kerja, mengapa orang bertindak dengan cara tertentu, serta bagaimana perilaku itu dapat dikelola untuk mencapai tujuan bersama

KARAKTERISTIK UTAMA PERILAKU ORGANISASI

- Perilaku organisasi bersifat multidisipliner → dikembangkan dengan meminjam teori, konsep, temuan dari berbagai disiplin ilmu
- Perilaku organisasi mengadopsi dari mana saja?
- Prinsip psikologi → memahami perilaku individu
- Prinsip sosiologi → menganalisis dinamika kelompok dan struktur sosial
- Prinsip antropologi → menggali budaya organisasi
- Prinsip ekonomi → melihat aspek insentif dan produktivitas
- Prinsip ilmu politik → memahami kekuasaan dan pengaruh dalam organisasi
- Prinsip manajemen → menghubungkan semua unsur di atas dalam konteks pengelolaan organisasi yang efektif

PERILAKU ORGANISASI BERORIENTASI PADA APLIKASI

- Pengetahuan perilaku organisasi digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawan, membangun kerja sama tim yang solid, mengelola konflik, serta menciptakan lingkungan kerja yang sehat dan produktif
- Aspek aplikatif ini membuat perilaku organisasi relevan dan penting bagi manajer, pemimpin, praktisi HR dalam mengatasi berbagai persoalan sehari-hari dalam organisasi
- Karakteristik penting lainnya → perilaku organisasi berbasis data dan empiris → pengetahuan dalam bidang ini dibangun melalui riset ilmiah, pengamatan sistematis, studi kasus, survei, serta eksperimen yang dilakukan secara terencana dan metodologis
- *Organizational Behavior* berperan penting dalam meningkatkan daya saing organisasi sekaligus mendukung kesejahteraan para anggotanya

RUANG LINGKUP STUDI PERILAKU ORGANISASI

I.Tingkat Individu

2.Tingkat Kelompok

3.Tingkat Organisasi

I.TINGKAT INDIVIDU

- Perilaku organisasi memfokuskan perhatian pada bagaimana karakteristik pribadi seseorang memengaruhi caranya bekerja, berinteraksi dan merespon situasi organisasi
- Tema penting → kepribadian dan nilai → dasar pola perilaku
- Persepsi → proses kognitif penting pada tingkat individu → cara seseorang menginterpretasikan informasi lingkungan kerja
- Motivasi → faktor penting yang menjelaskan intensitas, arah, dan ketekunan usaha seseorang
- Pengambilan keputusan di tingkat individu menunjukkan bagaimana seseorang menentukan pilihan dalam kondisi keterbatasan informasi dan tekanan waktu

2. TINGKAT KELOMPOK

- Perilaku organisasi mempelajari bagaimana individu berinteraksi dan bekerja sama dalam tim, karena sebagian besar aktivitas di organisasi modern dilakukan secara kolektif
- Tema utama → dinamika kelompok → proses bagaimana kelompok terbentuk, berkembang, dan mempertahankan norma sosial
- Komunikasi menjadi faktor penting yang menentukan efektivitas kelompok → proses pertukaran informasi antar anggota tim maupun antar bagian organisasi
- Kepemimpinan → berkaitan dengan bagaimana seorang pemimpin memengaruhi, memotivasi, dan mengarahkan anggotanya
- Konflik → dalam kelompok bisa bersumber dari perbedaan tujuan, ketidakjelasan peran atau alokasi sumber daya
- Negosiasi → strategi yang efektif seperti pendekatan win-win → membantu menyelesaikan perbedaan secara konstruktif
- Pengambilan keputusan kelompok memiliki keuntungan dan risiko → keputusan kolektif lebih kaya perspektif namun rentan pada fenomena groupthink (tekanan untuk menyetujui pendapat mayoritas tanpa kritik) → teknik brainstorming membantu menggali ide-ide inovatif

3. TINGKAT ORGANISASI

- Perilaku organisasi memfokuskan perhatian pada elemen makro yang secara kolektif memengaruhi cara individu dan kelompok bekerja
- Salah satu tema sentral → struktur organisasi → kerangka formal yang menentukan hierarki, pembagian kerja, serta jalur komunikasi
- Struktur organisasi memberikan kejelasan peran, tanggung jawab, dan alur koordinasi yang memengaruhi kecepatan pengambilan keputusan dan fleksibilitas organisasi
- Kebijakan dan praktik manajemen sumber daya manusia juga berperan besar dalam membentuk perilaku kolektif
- Proses rekrutmen yang selektif, program pelatihan yang relevan, sistem penghargaan yang adil, evaluasi kinerja yang transparan → instrumen penting untuk mengarahkan motivasi, kinerja, dan kepuasan kerja
- Praktik SDM yang selaras dengan strategi organisasi akan memudahkan pencapaian tujuan jangka panjang
- Lingkungan organisasi → memengaruhi perilaku kerja

FAKTOR YANG MEMENGARUHI PERILAKU ORGANISASI

1. Faktor pada
Tingkat Individu

2. Faktor pada
Tingkat Kelompok

3. Faktor pada
Tingkat Organisasi
dan Lingkungan

I. FAKTOR PADA TINGKAT INDIVIDU

- Kepribadian → karakteristik pikiran, emosi, dan perilaku yang relatif stabil sepanjang waktu
- Nilai → keyakinan mendasar mengenai apa yang dianggap penting dalam kehidupan
- Sikap → evaluasi positif atau negatif seseorang terhadap objek, orang, atau situasi tertentu
- Persepsi → faktor lain yang menentukan cara individu memahami lingkungan kerja → persepsi = proses menyaring, menyeleksi, menafsirkan informasi dari sekitar
- Motivasi → dorongan internal dan eksternal yang mengarahkan perilaku individu
- Kompetensi dan pengalaman → tingkat pendidikan, ketrampilan teknis, pengalaman profesional akan membentuk cara seseorang menilai masalah, membuat keputusan dan melaksanakan tugasnya

2. FAKTOR PADA TINGKAT KELOMPOK

- Kepemimpinan → gaya kepemimpinan menghasilkan dampak yang berbeda
- Pemimpin transaksional fokus pada pemberian penghargaan atau hukuman sesuai pencapaian target
- Pemimpin transformasional mampu menginspirasi visi bersama dan komitmen tinggi
- Kohesi kelompok atau kedekatan emosional antar anggota → kohesi yang tinggi meningkatkan rasa kebersamaan, sinergi dan dukungan sosial → namun juga bisa berisiko groupthink (anggota cenderung menyetujui keputusan tanpa mempertimbangkan alternatif secara kritis)
- Komunikasi → proses pertukaran informasi yang lancar membantu memperjelas peran, membangun kepercayaan, mengurangi konflik

3. FAKTOR PADA TINGKAT ORGANISASI DAN LINGKUNGAN

- Struktur organisasi → cara organisasi mengatur pembagian kerja, alur otoritas dan mekanisme koordinasi
- Struktur mekanistik atau birokratis → hierarki jelas, aturan ketat, proses sangat formal → cocok untuk lingkungan stabil
- Struktur organik → lebih datar, fleksibel, mendorong inovasi → lebih efektif menghadapi perubahan cepat dan ketidakpastian pasar
- Budaya organisasi → seperangkat nilai, norma, asumsi yang dibagi oleh anggota organisasi, sehingga menciptakan identitas kolektif
- Sistem penghargaan → sistem insentif untuk memotivasi perilaku tertentu → penghargaan finansial – non finansial
- Kebijakan manajemen SDM → rekrutmen, pelatihan, evaluasi, pengembangan karir berdampak besar pada kinerja dan komitmen karyawan
- Lingkungan eksternal → regulasi pemerintah, persaingan pasar global, perubahan sosial → memaksa organisasi untuk beradaptasi secara cepat



TEORI MOTIVASI DALAM ORGANISASI

KONSEP MOTIVASI

- Motivasi → tema sentral dalam perilaku organisasi karena berkaitan dengan alasan mengapa seseorang melakukan sesuatu, seberapa kuat dorongan itu, dan bagaimana mempertahankannya dalam jangka panjang
- Robbins dan Judge (2019) : motivasi → proses yang menjelaskan intensitas, arah, dan persistensi usaha seseorang dalam mencapai suatu tujuan
- Tiga elemen utama : intensitas (seberapa besar usaha yang dikeluarkan), arah (ke mana usaha itu diarahkan agar relevan dengan tujuan organisasi), dan persistensi (seberapa lama usaha tersebut dipertahankan terutama saat menghadapi tantangan)
- McShane dan Von Glinow (2021) : motivasi → kekuatan dalam diri individu yang menentukan arah perilaku, tingkat usaha, serta ketekunan dalam menghadapi hambatan
- Luthans (2011) : perspektif yang menekankan peran motivasi dalam mempengaruhi apakah suatu perilaku akan dimulai, dikuatkan, diarahkan, diabaikan, atau bahkan dihentikan

RANGKUMAN DARI BERBAGAI DEFINISI

- Motivasi mencakup 3 unsur utama :
 1. Dorongan internal dan eksternal yang menggerakkan perilaku (seperti kebutuhan, insentif, tujuan pribadi)
 2. Tujuan atau arah yang ingin dicapai (seperti target kerja atau visi organisasi)
 3. Keteguhan dalam mempertahankan perilaku agar usaha tetap konsisten meskipun dihadapkan pada kesulitan

JENIS MOTIVASI

- Deci dan Ryan (2000) membedakan motivasi menjadi 2 jenis utama :
- Motivasi intrinsik → dorongan yang muncul secara alami dari dalam diri individu tanpa memerlukan pekerjaan karena aktivitas itu sendiri memberikan kepuasan, rasa ingin tahu, atau perasaan tertantang
- Contoh : seorang ilmuwan berusaha menemukan vaksin untuk munculnya virus baru
- Motivasi ekstrinsik → dorongan yang muncul karena pengaruh faktor luar → individu bekerja atau melakukan tugas tertentu bukan semata-mata karena kecintaan pada aktivitas itu sendiri, melainkan untuk memperoleh imbalan atau menghindari hukuman
- Contoh : bekerja untuk mendapatkan gaji, bonus kinerja, promosi jabatan, atau pengakuan dari atasan
- Dalam beberapa situasi → motivasi ekstrinsik berupa tekanan sosial seperti bekerja keras karena tidak ingin dianggap malas oleh rekan kerja

FAKTOR PENENTU MOTIVASI

- Faktor utama : kebutuhan individu → mencakup kebutuhan dasar seperti keamanan finansial hingga kebutuhan tingkat tinggi seperti aktualisasi diri
- Lingkungan kerja menjadi unsur eksternal → penuh tekanan atau minim pengakuan justru memadamkan antusiasme karyawan

FUNGSI MOTIVASI DALAM ORGANISASI

- Motivasi berperan dalam meningkatkan produktivitas karyawan
- Motivasi sangat penting untuk mempertahankan karyawan berkinerja tinggi
- Motivasi berperan besar dalam meningkatkan kreativitas dan inovasi

TEORI MOTIVASI KLASIK

I. Teori Hierarki Kebutuhan Maslow

- Terdapat 5 tingkat kebutuhan utama yang saling berurutan :
 - 1) Kebutuhan fisiologis → kebutuhan dasar untuk kelangsungan hidup seperti makan, minum, tidur, kesehatan
 - 2) Kebutuhan keamanan → perlindungan fisik dan psikologis seperti keselamatan kerja, kepastian kontrak kerja, manfaat asuransi kesehatan
 - 3) Kebutuhan sosial → kebutuhan akan hubungan sosial, rasa memiliki, dan persahabatan
 - 4) Kebutuhan penghargaan → berkaitan dengan pengakuan, status, harga diri
 - 5) Aktualisasi diri → penuh potensi dan kemampuan individu
- Prinsip utama : kebutuhan tingkat bawah harus terpenuhi secara stabil sebelum kebutuhan tingkat lebih tinggi muncul sebagai pendorong perilaku

(LANJUTAN)

2. Teori Dua Faktor Herzberg

- Teori motivasi yang penting dalam memahami kepuasan kerja karyawan
- Terbagi dalam 2 kategori utama :
 - 1) Faktor motivator → faktor intrinsik yang terkait langsung dengan pekerjaan itu sendiri dan mampu menciptakan kepuasan serta motivasi tinggi karyawan → contoh : prestasi, pengakuan atas kerja yang dilakukan
 - 2) Faktor hygiene → faktor eksternal yang tidak secara langsung memotivasi karyawan, tapi jika tidak terpenuhi dapat menimbulkan ketidakpuasan → contoh : gaji atau kompensasi yang diterima, kondisi fisik tempat kerja
- Prinsip utama teori ini → kepuasan kerja sangat dipengaruhi oleh faktor motivator, sementara ketidakpuasan lebih banyak dipengaruhi oleh faktor hygiene

(LANJUTAN)

3. Teori X dan Teori Y McGregor

- Teori ini menggambarkan 2 pandangan atau asumsi yang berbeda mengenai sifat dasar manusia dalam konteks organisasi dan kerja
- Teori X → asumsi negatif tentang manusia → karyawan harus diawasi secara ketat dan diberi arahan yang jelas agar mau bekerja
- Teori Y → pandangan lebih positif tentang manusia → asumsi bahwa manusia pada dasarnya suka bekerja dan siap menerima tanggung jawab
- Prinsip utama → mendorong para manajer agar mengadopsi asumsi positif seperti yang digambarkan dalam Teori Y

TEORI MOTIVASI KONTEMPORER

I. Teori Harapan (Expectancy Theory) – Victor Vroom

- Motivasi kerja muncul dari proses kognitif di mana individu secara sadar mempertimbangkan hubungan antara usaha yang dilakukan, kinerja yang dihasilkan, dan hasil atau penghargaan yang akan diterima
- Inti dari teori ini :
- Seseorang akan termotivasi untuk bekerja keras apabila percaya bahwa usaha yang diberikan akan menghasilkan kinerja yang memadai, kinerja tersebut akan diikuti oleh hasil yang diinginkan, dan hasil tersebut memiliki nilai atau daya tarik yang penting baginya
- Teori ini terdiri dari 3 komponen utama yang saling terkait :
 - 1) Harapan (expectancy) : jika berusaha sungguh-sungguh maka akan mampu mencapai tingkat kinerja yang diharapkan
 - 2) Keterkaitan (instrumentality) : kinerja yang baik akan mendapatkan penghargaan tertentu
 - 3) Valensi (valence) : pentingnya hasil tersebut bagi individu

(LANJUTAN)

2. Teori Penetapan Tujuan (Goal-Setting Theory) – Locke & Latham

- Tujuan yang spesifik dan menantang dapat secara signifikan meningkatkan motivasi serta kinerja individu dalam organisasi
- Prinsip utama teori ini :
 - 1) Tujuan harus spesifik
 - 2) Tujuan harus menantang tetapi realistis
 - 3) Komitmen karyawan terhadap tujuan sangat penting
 - 4) Umpan balik secara berkala menjadi bagian vital dalam proses ini
 - 5) Dalam menghadapi tugas yang kompleks, manajer perlu membantu memecah tujuan besar menjadi bagian yang lebih kecil dan lebih mudah dikelola

(LANJUTAN)

3. Teori Penguatan (Reinforcement Theory) – B.F. Skinner

- Perilaku individu sangat dipengaruhi oleh konsekuensi yang mengikuti perilaku tersebut
- Terdapat jenis penguatan yang digunakan untuk mengatur perilaku :
 - 1) Positive reinforcement → memberikan hadiah setelah individu menunjukkan perilaku yang diinginkan
 - 2) Negative reinforcement → menghilangkan kondisi yang tidak menyenangkan setelah perilaku positif dilakukan
 - 3) Extinction atau pemadaman → strategi dengan cara mengabaikan perilaku yang tidak diinginkan sehingga secara bertahap perilaku tersebut menghilang karena tidak mendapatkan perhatian atau penguatan

(LANJUTAN)

4. Equity Theory – John Stacey Adams

- Motivasi individu di tempat kerja dipengaruhi oleh persepsinya terhadap keadilan dalam pertukaran sosial antara apa yang diberikan dan apa yang diterima
- Kesetaraan input dan outcome
- Input → sesuatu yang diberikan oleh individu kepada organisasi
- Outcome → apa yang diterima sebagai balasan
- Secara aktif individu membandingkan rasio input dan outcome dirinya dengan rasio orang lain yang dianggap setara atau relevan
- Jika rasio ini seimbang, maka individu merasa diperlakukan adil dan motivasinya tetap terjaga

(LANJUTAN)

5. Self-Determination Theory – Deci & Ryan

- Teori motivasi yang mementingkan pemenuhan 3 kebutuhan psikologis dasar :

- 1) Kemandirian (autonomy) → perasaan individu bahwa dirinya memiliki kendali dan kebebasan dalam membuat keputusan terkait aktivitas yang dilakukan
- 2) Kompetensi (competence) → perasaan mampu dan percaya diri dalam menyelesaikan tugas atau tantangan yang dihadapi
- 3) Keterhubungan sosial (relatedness) → individu merasa terhubung dan memiliki hubungan sosial yang positif dengan orang lain di sekitarnya, seperti rekan kerja, atasan, komunitas

PENERAPAN TEORI MOTIVASI DALAM MANAJEMEN

1. Penetapan tujuan yang efektif (goal setting) → jangan hanya menetapkan “tingkatkan penjualan” tapi lebih spesifik seperti “meningkatkan pangsa pasar sebesar 15% dalam 12 bulan”
2. Sistem penghargaan dan penguatan perilaku (reinforcement theory) → karyawan berhasil mencapai target penjualan bulanan, perusahaan dapat memberikan bonus tunai sebagai bentuk penghargaan
3. Desain dan pengayaan pekerjaan (job design & enrichment) → memberikan variasi tugas sehingga karyawan tidak merasa jenuh atau monoton dalam menjalankan pekerjaannya
4. Fleksibilitas kerja dan otonomi → kebijakan remote working yang memungkinkan karyawan bekerja dari lokasi mana pun, serta jam kerja fleksibel yang tidak terikat pada jam masuk dan pulang yang kaku
5. Membangun rasa keadilan dan transparansi → perusahaan rutin mengadakan salary review meeting setiap tahun sebagai forum transparan untuk menjelaskan dasar kenaikan gaji atau promosi

PERILAKU ANTAR KELOMPOK DAN MANAJEMEN KONFLIK

PENGERTIAN KELOMPOK DAN TIM

- Robbins dan Judge (2019)
- Kelompok → kumpulan dua orang atau lebih yang saling bergantung satu sama lain dalam upaya mencapai tujuan bersama
- McShane dan Von Glinow (2021)
- Tim → bentuk khusus dari kelompok yang memiliki karakteristik lebih kuat, tingkat ikatan yang lebih tinggi, peran anggota yang saling melengkapi, dan ada tanggung jawab kolektif atas hasil kerja bersama
- Perbedaan utama kelompok dan tim
- Kelompok → lebih fokus pada pertukaran informasi dan pemenuhan tugas secara individual
- Tim → menuntut kolaborasi aktif, koordinasi, integrasi kemampuan setiap anggota untuk menghasilkan hasil yang optimal

TAHAPAN PEMBENTUKAN KELOMPOK

- Menurut Bonebright (2010) salah satu kerangka kerja paling terkenal dan sering digunakan untuk memahami tahapan pembentukan dan perkembangan kelompok yang tetap relevan hingga saat ini yaitu Model Tuckman (1965)
- Model Tuckman menggambarkan proses dinamis yang dialami sebuah kelompok dari awal pembentukan hingga penyelesaian melalui 5 tahap utama
 1. Forming (pembentukan) → anggota kelompok baru mulai mengenal satu sama lain
 2. Storming (pertentangan) → perbedaan pendapat dan konflik mulai muncul terkait peran, ego, tujuan masing-masing anggota
 3. Norming (normalisasi) → norma perilaku dan aturan tidak tertulis mulai terbentuk yang membantu meningkatkan ikatan antar anggota
 4. Performing (penampilan) → fase kelompok sudah mencapai kinerja optimal, peran masing-masing anggota sudah jelas, rasa saling percaya terbangun, dan fokus utama menyelesaikan tugas dengan efektif dan efisien
 5. Adjourning (pembubaran) → kelompok dibubarkan dan anggota melakukan refleksi atas pengalaman serta pencapaian selama bekerja bersama

PERAN PEMIMPIN DALAM PEMBENTUKAN KELOMPOK

- Pemimpin bertugas sebagai pengarah sekaligus fasilitator yang membantu anggota kelompok memahami visi, misi, dan tujuan yang ingin dicapai
- Pemimpin berperan dalam membagi peran sesuai dengan kompetensi dan keahlian masing-masing anggota
- Pemimpin memiliki tanggung jawab untuk membimbing anggota kelompok ketika konflik awal muncul, terutama pada tahap storming
- Pemimpin memfasilitasi interaksi sosial antar anggota

STRATEGI PRAKTIS PEMBENTUKAN KELOMPOK YANG EFEKTIF

- Kick-off meeting → pengenalan anggota kelompok, diskusi mengenai tujuan kelompok secara menyeluruh, sesi ini juga membahas dan menyepakati aturan main atau norma dasar yang akan mengatur interaksi serta kerja sama anggota selama kelompok berjalan
- Workshop → peran dan tanggung jawab menjadi langkah penting untuk memastikan setiap anggota memahami peran spesifik yang harus dijalankan, sehingga menghindari tumpang tindih kerja dan kebingungan peran yang kerap menjadi sumber konflik
- Pembuatan team charter → berfungsi sebagai pedoman dan referensi yang dapat dijadikan acuan sepanjang perjalanan kerja kelompok, sehingga keputusan dan tindakan dapat tetap selaras dengan tujuan awal
- Icebreaking → membangun keakraban dan mempererat hubungan sosial antar anggota

PENGERTIAN KONFLIK ANTAR KELOMPOK

- Robbins dan Judge (2019)
- Konflik → proses di mana seseorang merasakan bahwa pihak lain secara sengaja memengaruhi secara negatif sesuatu yang menjadi kepeduliannya
- Konteks antar kelompok → konflik muncul saat 2 atau lebih unit, departemen, tim dalam organisasi memiliki tujuan, nilai, kepentingan yang tidak selaras → menimbulkan ketegangan, persaingan, bahkan pertentangan langsung yang dapat menghambat kerja sama dan sinergi antar kelompok

JENIS KONFLIK ANTAR KELOMPOK

- Klasifikasi konflik menjadi 3 jenis :
 1. Task conflict → konflik yang berhubungan langsung dengan isi pekerjaan atau tugas yang sedang dikerjakan → konflik ini muncul akibat perbedaan ide, opini atau pendekatan dalam menyelesaikan tugas tertentu
 2. Process conflict → berkaitan dengan cara kerja, pembagian tugas atau alur proses dalam kelompok → sering muncul terutama dalam tim lintas fungsi yang memiliki berbagai latar belakang dan tanggung jawab
 3. Relationship conflict → berkaitan dengan ketegangan interpersonal dan masalah emosional antar anggota kelompok → biasanya disebabkan ego, prasangka, atau komunikasi negatif yang terjadi antar individu

KONFLIK FUNGSIONAL VS DISFUNGSIONAL

- Konflik fungsional
 - Merupakan konflik yang sehat dan produktif, terjadi pada tingkat yang moderat, biasanya bersifat konstruktif karena mendorong diskusi kritis, pemikiran kreatif, serta pertukaran ide yang beragam antar anggota kelompok
- Konflik disfungsional
 - Memiliki karakteristik yang negatif dan merugikan, biasanya memiliki intensitas yang tinggi dan bersifat personal, sehingga tidak hanya berkaitan dengan perbedaan pendapat mengenai pekerjaan, tapi juga melibatkan ketegangan emosional, permusuhan, atau perselisihan antar individu

MODEL THOMAS-KILMANN CONFLICT MODE INSTRUMENT

- Model ini menggunakan 2 dimensi utama sebagai dasar pengklasifikasian :
 1. Assertiveness → seberapa kuat seseorang mempertahankan kepentingannya sendiri
 2. Cooperativeness → sejauh mana seseorang bersedia mempertimbangkan kepentingan orang lain
- Model populer yang menjelaskan 5 gaya utama dalam menangani konflik :
 1. Competing (bersaing) → assertiveness tinggi, cooperativeness rendah → fokus pada kemenangan sepihak dengan memaksakan keputusan, sehingga cocok digunakan dalam situasi yang membutuhkan tindakan cepat
 2. Collaborating (kolaborasi) → assertiveness dan cooperativeness sama tinggi → bertujuan mencapai solusi win-win → ideal menangani persoalan kompleks yang berdampak besar terhadap kelangsungan kerja sama jangka panjang
 3. Compromising (kompromi) → assertiveness dan cooperativeness sama sedang → tujuannya mencari titik temu yang dapat diterima semua pihak meskipun hasil akhirnya hanya memenuhi sebagian kepentingan masing-masing
 4. Avoiding (menghindar) → assertiveness dan cooperativeness sama rendah → cenderung menunda atau menarik diri dari konflik → persoalan dianggap sepele atau suasana emosional belum kondusif
 5. Accommodating (mengalah) → assertiveness rendah, cooperativeness tinggi → memprioritaskan hubungan baik dengan mengorbankan kepentingan sendiri → efektif jika pihak lain lebih membutuhkan hasil tertentu atau menjaga keharmonisan sebagai prioritas utama

STRATEGI PENDUKUNG MANAJEMEN KONFLIK

- Negosiasi → proses diskusi antar pihak yang terlibat untuk menemukan kesepakatan bersama
- Mediasi → melibatkan pihak ketiga yang netral untuk membantu fasilitasi komunikasi
- Facilitation → di mana pemimpin tim atau manajer memfasilitasi diskusi terbuka secara proaktif
- Training atau pelatihan manajemen konflik → meningkatkan ketrampilan interpersonal, seperti kemampuan mendengarkan secara empatik, merumuskan pesan secara jelas, mengelola emosi dalam situasi tegang

PRINSIP MANAJEMEN KONFLIK EFEKTIF

- Fokus pada masalah, bukan pribadi
- Memisahkan posisi dengan kepentingan
- Mendorong komunikasi terbuka dan mendengarkan aktif
- Membangun kesepakatan bersama mengenai proses penyelesaian konflik
- Mendokumentasikan kesepakatan yang berisi hasil penyelesaian konflik termasuk langkah-langkah yang akan diambil masing-masing pihak

PERAN KOMUNIKASI BAGI EFEKTIFITAS PENCAPAIAN TUJUAN ORGANISASI

DEFINISI DAN FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

- Definisi komunikasi
- Proses penyampaian pesan, informasi, ide, dan emosi dari satu pihak ke pihak lain dengan tujuan menciptakan pemahaman bersama
- Komunikasi organisasi → proses di mana anggota organisasi saling bertukar informasi dan makna melalui sistem simbol, baik secara formal maupun informal (Robbins dan Judge, 2019)
- Komunikasi organisasi → aliran informasi yang digunakan untuk mengoordinasikan aktivitas individu dan kelompok dalam rangka mencapai tujuan bersama (McShane dan Von Glinow, 2021)

CIRI KHAS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

- Sifatnya yang formal dan informal secara bersamaan → formal : dokumen resmi, laporan kinerja, notulen rapat → informal : percakapan santai antar karyawan, interaksi ringan dalam WAG
- Komunikasi organisasi terstruktur dalam hierarki → laporan berjenjang sesuai jabatan karyawan
- Komunikasi organisasi berperan sebagai alat koordinasi, pengendalian, integrasi
- Komunikasi menjadi media untuk menyatukan keberagaman individu dalam organisasi, sehingga tercipta sinergi yang produktif

FUNGSI KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

- Fungsi pengendalian → pimpinan dapat mengarahkan dan mengendalikan perilaku karyawan agar sesuai dengan kebijakan, aturan, dan prosedur organisasi
- Fungsi motivasi → alat untuk memberikan umpan balik, menjelaskan peran dan target karyawan, serta mengakui pencapaian individu maupun tim
- Fungsi ekspresi emosional → saluran bagi individu untuk mengungkapkan perasaan

JENIS KOMUNIKASI DALAM ORGANISASI

- Downward communication → informasi mengalir dari atasan ke bawahan → instruksi kerja, kebijakan baru, target kinerja
- Upward communication → arus informasi dari bawahan ke atasan → laporan hasil kerja, saran perbaikan maupun keluhan
- Horizontal communication → antar individu atau departemen yang setara dalam struktur organisasi
- Diagonal communication → melintasi batas departemen dan hierarki

MODEL KOMUNIKASI

- I. Model Linear Komunikasi (Shannon & Weaver, 1949) : proses satu arah bergerak secara linear dari pengirim ke penerima
 - Sumber (source) : individu yang memiliki informasi → diproses melalui encoder (mengubah gagasan menjadi simbol komunikasi seperti angka, kata, gambar) → hasilnya disebut pesan (message) yaitu informasi yang akan dikirimkan → melalui saluran (channel) misalnya kabel telpon, gelombang radio, media cetak
 - Noise : bentuk gangguan yang dapat mendistorsi atau mengaburkan makna → kebisingan fisik, gangguan teknis, interferensi sinyal
 - Pesan tiba pada decoder : proses penerjemahan simbol kembali menjadi makna yang dapat dipahami oleh penerima
 - Akhirnya pesan diterima oleh penerima (receiver) : dengan harapan dapat memahami informasi sebagaimana maksud pengirim

(LANJUTAN)

2. Model Interaktif (Schramm, 1954)

- Komunikasi bukan hanya searah, melainkan proses dua arah yang melibatkan pertukaran informasi secara dinamis
- Memperkenalkan elemen umpan balik (feedback) → komponen kunci yang memungkinkan penerima pesan merespon, mengklarifikasi, memberikan reaksi terhadap apa yang telah diterimanya

(LANJUTAN)

3. Model Transaksional

- Komunikasi → proses simultan, dinamis, timbal balik yang terjadi secara bersamaan antara pengirim dan penerima
- Kedua individu secara serentak memainkan peran mengirim dan menerima pesan

(LANJUTAN)

4. Model SMCR (Berlo, 1960)

- Source, Message, Channel, Receiver
- Source → faktor kredibilitas, sikap, ketrampilan komunikasi, pengetahuan, dan sistem sosial yang akan memengaruhi cara pesan dirumuskan
- Message → isi yang ingin disampaikan mencakup elemen struktural seperti kode bahasa, isi informasi, elemen simbolik → perlunya pesan disusun secara logis agar mudah dipahami
- Channel → fokus pada panca indra manusia yang digunakan dalam proses komunikasi → penglihatan, pendengaran, perabaan, penciuman, pengecap
- Receiver → pihak yang menerima dan menafsirkan pesan → dipengaruhi sikap, ketrampilan komunikasi, pengetahuan, budaya

(LANJUTAN)

5. Model Media Richness (Daft & Lengerl, 1986)

- Efektivitas komunikasi dalam organisasi ditentukan oleh tingkat kecocokan antara media komunikasi dengan kompleksitas pesan yang ingin disampaikan
- Media dengan kekayaan tinggi sangat efektif untuk menyampaikan pesan yang kompleks, sensitif, emosional

(LANJUTAN)

6. Model Jaringan Komunikasi dalam Organisasi

- Membantu menjelaskan bagaimana pesan mengalir di antara individu atau kelompok kerja
- Jaringan komunikasi → pola pertukaran informasi yang terbentuk secara formal berdasarkan struktur organisasi maupun kebutuhan koordinasi
- Ada 3 bentuk jaringan formal yang umum digunakan :
 - 1) Rantai (chain) → komunikasi bergerak secara hierarkis dari atas ke bawah atau sebaliknya → jalur komando dalam birokrasi
 - 2) Roda (wheel) → memusatkan komunikasi pada satu tokoh sentral, biasanya pemimpin tim → anggota bertukar pesan hanya melalui pemimpin
 - 3) Saluran (all channel) → pola komunikasi paling terbuka → setiap individu bebas berkomunikasi langsung dengan anggota lain tanpa perantara

(LANJUTAN)

7. Model Komunikasi Lintas Budaya (Hall, 1976)

- Budaya memengaruhi cara orang berkomunikasi
- High-context culture → sebagian besar informasi dan makna dalam komunikasi bersifat tersirat → individu lebih mengandalkan isyarat nonverbal, bahasa tubuh, hubungan personal, norma yang sudah dipahami bersama
- Low-context culture → komunikasi yang eksplisit dan langsung → melalui kata lisan maupun tertulis

HAMBATAN KOMUNIKASI

1. Hambatan pribadi (individual barriers)

- Karakteristik individu pengirim maupun penerima pesan
- Emosi
- Keterbatasan ketrampilan komunikasi
- Overload informasi

2. Hambatan organisasi (organizational barriers)

- Kendala komunikasi yang muncul akibat struktur, kebijakan, sistem kerja organisasi itu sendiri
- Saluran komunikasi tidak sesuai dengan sifat pesan
- Budaya organisasi tertutup → komunikasi bersifat satu arah

(LANJUTAN)

3. Hambatan Bahasa (semantic barriers)

- Pengirim dan penerima pesan memiliki pemahaman berbeda atas kata, istilah, simbol yang digunakan

4. Hambatan Teknologi

- Kendala yang muncul akibat ketergantungan pada sistem digital dan perangkat elektronik
- Tidak semua karyawan familiar dengan berbagai platform kerja jarak jauh

5. Hambatan Lintas Budaya

- Perbedaan high-context culture dan low-context culture

KOMUNIKASI EFEKTIF UNTUK MENDUKUNG PENCAPAIAN TUJUAN

I. Karakteristik komunikasi efektif

- Kejelasan (clarity)
- Lengkap (completeness)
- Ringkas (conciseness)
- Kredibilitas (credibility)
- Ketepatan waktu (timeliness)
- Empati (empathy)

(LANJUTAN)

2. Prinsip komunikasi efektif

- Keterbukaan (openness)
- Umpan balik (feedback)
- Pemilihan media yang tepat → menyesuaikan saluran komunikasi dengan sifat pesan
- Konsistensi → pesan harus selaras dengan tindakan, kebijakan, nilai organisasi

(LANJUTAN)

3. Strategi komunikasi efektif

- Menggunakan kata yang familiar dan kalimat langsung pada inti pesan
- Memastikan umpan balik menjadi kunci agar komunikasi berjalan dua arah
- Menyesuaikan media dengan tujuan komunikasi
- Menciptakan lingkungan komunikasi yang terbuka
- Melatih ketrampilan komunikasi melalui pelatihan presentasi, workshop negosiasi, latihan mendengarkan aktif

(LANJUTAN)

4. Peran teknologi dalam komunikasi efektif
 - Sistem email, WA, memungkinkan keputusan diambil lebih cepat
 - Video conference seperti zoom, google meet, memungkinkan menyelesaikan masalah walaupun terpisah jarak geografis
5. Manfaat komunikasi efektif
 - Produktivitas yang meningkat karena setiap karyawan memahami tugas, tanggung jawab, ekspektasi yang harus dicapai
 - Meminimalkan konflik di lingkungan kerja
 - Kepuasan karyawan yang tinggi
 - Mempercepat pengambilan keputusan

TEORI KEPEMIMPINAN

KONSEP KEPEMIMPINAN

- Robbins dan Judge (2019)
- Kepemimpinan (leadership) → kemampuan memengaruhi suatu kelompok untuk mencapai visi atau tujuan tertentu
- Yukl (2013)
- Kepemimpinan → proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang harus dilakukan, serta bagaimana melakukannya secara efektif

UNSUR UTAMA KEPEMIMPINAN

- Pemimpin harus punya pandangan jangka panjang mengenai arah organisasi dan mampu menyampaikan visi dengan cara yang menginspirasi pengikutnya
- Pemimpin berfokus pada pencapaian sasaran organisasi dan kesejahteraan kolektif, bukan pada keuntungan pribadi
- Keberadaan pengikut → pemimpin – pengikut saling memengaruhi dan berlangsung dalam proses interaksi yang dinamis

PERBEDAAN PEMIMPIN DAN MANAJER

- Pemimpin lebih menekankan pada visi dan inspirasi, memikirkan arah masa depan organisasi, merumuskan visi yang kuat, dan menginspirasi orang lain agar merasa terhubung dengan tujuan yang lebih besar
- Manajer fokus pada rencana dan prosedur, memiliki peran untuk memastikan bahwa aktivitas organisasi berjalan teratur sesuai kebijakan, jadwal, standar yang telah ditetapkan

DIMENSI KOMPETENSI PEMIMPIN

1. Developing and communicating vision → kemampuan pemimpin dalam merumuskan arah masa depan yang jelas dan inspiratif
2. Inspiring and motivating others → mampu mengarahkan, memberi energi, semangat, keyakinan kepada orang lain, melalui kata-kata yang menggugah, penghargaan yang tulus, keteladanan sikap, mampu menumbuhkan motivasi intrinsik agar anggota berkomitmen lebih tinggi terhadap pekerjaannya
3. Building relationships → kemampuan membina hubungan yang dilandasi kepercayaan, empati, komunikasi terbuka
4. Driving results → mampu menginspirasi, mewujudkan hasil nyata, fokus pada eksekusi strategi, memastikan pencapaian target, terus memantau kemajuan
5. Personal capability → mencakup aspek keahlian profesional, kecerdasan emosional, integritas moral yang tinggi

GAYA KEPEMIMPINAN

- Gaya autocratic → pemimpin memegang kendali penuh atas pengambilan keputusan → menetapkan kebijakan, menentukan langkah kerja, memberikan instruksi secara langsung tanpa meminta masukan dari bawahan
- Gaya democratic atau participative → keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan → aktif mengundang ide, pendapat, pertimbangan dari tim sebelum menetapkan kebijakan
- Gaya laissez-faire → memberikan kebebasan yang luas kepada pengikut dalam menentukan cara kerja, mengambil keputusan, mengelola tugas harian → pemimpin bertindak lebih sebagai fasilitator dan pengamat daripada pengarah aktif
- Kepemimpinan transformational → menekankan inspirasi dan pengembangan kapasitas pengikut melalui visi yang menggugah, pengaruh ideal, serta perhatian individual
- Kepemimpinan transaksional → fokus pada pertukaran yang bersifat imbal jasa, pemimpin memberikan penghargaan ketika target tercapai dan menerapkan koreksi jika kinerja tidak sesuai standar
- Kepemimpinan karismatik → mengandalkan pesona pribadi pemimpin yang kuat dalam memotivasi pengikut melalui keyakinan dan antusiasme luar biasa

TEORI KEPEMIMPINAN TRADISONAL

1. Teori ciri kepemimpinan (trait theory) → salah satu pendekatan awal dalam studi kepemimpinan yang berfokus pada sifat-sifat bawaan yang diyakini menentukan efektivitas seorang pemimpin → organisasi dapat menggunakan teori ciri ini sebagai acuan awal dalam memilih calon pemimpin yang memiliki potensi tinggi, sehingga lebih sistematis dalam proses rekrutmen dan pengembangan
2. Teori gaya kepemimpinan (behavioral theory) → perilaku kepemimpinan dapat dipelajari, dikembangkan, dilatih sehingga lebih inklusif bagi individu yang ingin meningkatkan kapasitas kepemimpinan
3. Teori situasional kepemimpinan → efektivitas seorang pemimpin bergantung pada sejauh mana ia mampu menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi

TEORI KEPEMIMPINAN MODERN

- I. Kepemimpinan transformasional (transformational leadership)
 - Menginspirasi pengikut untuk mencapai kinerja luar biasa dan menciptakan perubahan positif yang berkelanjutan dalam organisasi
 - Mampu menggerakkan motivasi intrinsik karyawan, menciptakan visi yang menggugah semangat, menumbuhkan budaya inovasi
 - Model kepemimpinan ini terdiri dari dimensi :
 - 1) Idealized influence → pemimpin menjadi panutan yang dihormati, menunjukkan integritas, komitmen tinggi, perilaku etis sehingga pengikut terinspirasi untuk meneladaninya
 - 2) Inspirational motivation → kemampuan pemimpin untuk mengkomunikasikan visi yang jelas dan bermakna sehingga membangkitkan antusiasme dan rasa memiliki di antara anggota tim
 - 3) Intellectual stimulation → pemimpin mendorong kreativitas, pemikiran kritis, keberanian untuk membahas ide-ide baru tanpa takut dihakimi
 - 4) Individualized consideration → perhatian personal terhadap perkembangan setiap individu melalui coaching, mentoring, dukungan sesuai kebutuhan masing-masing

(LANJUTAN)

2. Kepemimpinan transaksional (transactional leadership)
 - Pendekatan yang menekankan pertukaran yang jelas dan terstruktur antara pemimpin dengan pengikutnya
 - Memiliki 2 dimensi :
 - Contingent reward → pemimpin menetapkan tujuan yang spesifik dan memberi imbalan berupa bonus, pengakuan, penghargaan setelah target dicapai
 - Management by exception → terbagi menjadi 2 bentuk :
 - 1) Management by exception-active → pemimpin secara aktif memantau kinerja bawahan, segera melakukan intervensi bila ada penyimpangan atau kesalahan
 - 2) Management by exception-passive → pemimpin hanya akan turun tangan jika masalah sudah terjadi atau muncul keluhan

(LANJUTAN)

3. Kepemimpinan karismatik (charismatic leadership)

- Pendekatan yang menekankan kekuatan pesona personal dan kemampuan luar biasa seorang pemimpin dalam memengaruhi emosi serta perilaku pengikutnya
- Identifikasi 5 elemen penting :
 - 1) Self-confidence (percaya diri)
 - 2) Vision (merumuskan arah masa depan)
 - 3) Articulation (keahlian dalam mengkomunikasikan visi dengan cara yang persuasif dan memikat hati pengikutnya)
 - 4) Role modeling (pemimpin menjadi teladan integritas, keberanian, pengabdian)
 - 5) Personal risk (kesediaan menanggung risiko pribadi demi keberhasilan tujuan kolektif)

TANTANGAN KEPEMIMPINAN

- Perubahan yang cepat (rapid change)
- Keragaman dan inklusi (diversity and inclusion)
- Transformasi digital
- Work-life balance dan kesejahteraan karyawan
- Kepercayaan dan etika
- Kepemimpinan virtual
- Tuntuan keberlanjutan (sustainability)

Terima Kasih

Manajemen Strategik (analisis SWOT, pengantar KPI/BSC)

Manajemen Farmasi

Semester IV – Genap TA. 2025/2026

Program Studi Farmasi

STIKES Notokusumo

Konsep Manajemen Strategik

- Serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi
- Ini mencakup pemindaian lingkungan (eksternal – internal)
- Perumusan strategi (perencanaan jangka panjang)
- Implementasi strategi
- Evaluasi dan pengendalian

Kenapa Manajemen Strategis Penting?

- Memberikan arah dan tujuan yang jelas → membantu mencapai visi, misi, tujuan
- Meningkatkan daya saing → analisis SWOT untuk merumuskan strategi yang tepat
- Mengoptimalkan penggunaan sumber daya → modal, tenaga kerja, teknologi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan
- Meningkatkan adaptasi terhadap perubahan → membantu mengidentifikasi perubahan yang terjadi dan merumuskan strategi untuk menghadapinya
- Meningkatkan motivasi dan semangat karyawan → meningkatkan produktivitas dan kinerja perusahaan
- Meminimalkan risiko → mengidentifikasi dan mengelola risiko sehingga dapat menghindari kerugian dan memastikan kelangsungan bisnis

Langkah2 Manajemen Strategik yang Efektif

1. Menetapkan visi dan misi → menjelaskan tujuan perusahaan, melibatkan setiap karyawan dalam mencapainya
2. Merumuskan strategi → menganalisis SWOT untuk menentukan tindakan yang tepat dalam persaingan pasar
3. Menerapkan strategi → mengembangkan struktur dan sistem, mengalokasikan sumber daya, mengelola perubahan manajemen untuk menerapkan strategi dengan baik
4. Evaluasi strategi → melakukan analisis, menilai performa strategi secara berkala untuk memutuskan tetap menggunakan strategi yang ada atau membuat strategi baru

Proses Pembentukan Visi dan Misi

VISI

- Visi → gambaran jangka panjang mengenai keadaan ideal atau tujuan utama yang ingin dicapai di masa depan
- Visi → pandangan yang inspiratif, ambisius tentang arah yang ingin ditempuh

Visi Perusahaan Mencakup Beberapa Elemen

- Tujuan jangka panjang → visi memberikan gambaran tentang kondisi yang ingin dicapai dalam jangka panjang → 5-10 tahun atau lebih ke depan
- Inspiratif → visi harus memotivasi dan menginspirasi karyawan, pemangku kepentingan, masyarakat umum → menciptakan rasa antusiasme dan semangat untuk mencapainya
- Arah strategis → visi membimbing keputusan strategis dan tindakan perusahaan → menjadi dasar untuk merumuskan rencana strategis dan mengalokasikan sumber daya
- Mudah diingat → visi harus sederhana dan mudah diingat oleh semua orang, memudahkan penguatan pesan dan memastikan visi tersebut tertanam dalam pikiran dan tindakan semua orang

Proses Pembentukan Visi dan Misi

MISI

- Misi → dirumuskan untuk menjawab pertanyaan mendasar
- “Apa bisnis kita?”
- “Siapa pelanggan kita?”
- “Apa yang dibeli pelanggan?”
- “Apa nilai bagi pelanggan?”
- “Bisnis kita akan menjadi seperti apa?”

Komponen Utama yang harus terwakili dalam misi

1. Pelanggan → eksplisit menyebutkan siapa yang menjadi pelanggan produk/layanan
2. Produk atau layanan → spesifik menyebutkan produk/jasa apa yang dihasilkan
3. Pasar → di pasar mana produk/jasa akan bersaing dengan produk/jasa yang dihasilkan oleh kompetitor
4. Teknologi → arah pengembangan teknologi untuk memenuhi kebutuhan konsumen
5. Keberlangsungan, pertumbuhan, profitabilitas → menunjukkan secara jelas komitmen perusahaan terhadap kelangsungan hidup perusahaan, pertumbuhan dan kemampuan untuk menghasilkan laba
6. Filosofi → menjelaskan kepercayaan, nilai, aspirasi dan prioritas
7. Konsep diri → menjelaskan apa yang menjadi kompetensi unggulan dibandingkan kompetitor
8. Perhatian terhadap citra publik → menunjukkan tanggung jawab terhadap masalah sosial kemasyarakatan dan lingkungan
9. Perhatian terhadap karyawan → menunjukkan apakah karyawan merupakan aset yang berharga bagi perusahaan

Karakteristik pernyataan misi yang efektif

1. Luas dalam cakupan → merangkum aspek penting dari keberadaan dan tujuan perusahaan
2. Tidak terlalu panjang → tidak melebihi 250 kata agar mudah dipahami dan diingat
3. Membangkitkan perasaan dan emosi positif → memberikan inspirasi dan motivasi kepada pembaca untuk bertindak
4. Mengidentifikasi kegunaan produk → menjelaskan produk atau jasa utama yang ditawarkan perusahaan
5. Bertanggung jawab sosial → menunjukkan komitmen perusahaan terhadap isu-isu sosial
6. Bertanggung jawab lingkungan → menunjukkan perhatian dan tanggung jawab terhadap lingkungan
7. Mencakup sembilan komponen → termasuk konsumen, produk/jasa, pasar, teknologi, fokus pada kelangsungan hidup/pertumbuhan/profitabilitas, filosofi, konsep diri, fokus pada citra publik, dan fokus pada karyawan
8. Tidak lekang oleh waktu → tetap relevan seiring berjalannya waktu dan perkembangan perusahaan
9. Menciptakan kesimpulan positif → membuat kesan bahwa perusahaan memiliki arah yang jelas dan layak untuk mendapat perhatian, dukungan, dan investasi

Poin penting terkait misi

- Tujuan utama → mengidentifikasi tujuan yang ingin dicapai perusahaan
- Nilai – nilai inti → nilai yang menjadi landasan moral dan etis yang memandu perilaku dan keputusan perusahaan
- Panduan untuk pengambilan keputusan → memberikan arahan tentang langkah apa yang harus diambil untuk mencapai tujuan
- Komunikasi luar dan dalam → alat komunikasi yang kuat baik untuk karyawan internal maupun pemangku kepentingan eksternal
- Diferensiasi → membantu membedakan perusahaan dengan kompetitor
- Evolusi dan penyesuaian → misi tidak bersifat statis dan bisa berubah seiring waktu

Perumusan
Strategi

The diagram illustrates the relationship between strategy formulation and environmental analysis. On the left, a large red rectangle with a speech bubble tail contains the text 'Perumusan Strategi'. To its right is a large red double-headed arrow pointing towards two red ovals stacked vertically. The top oval is labeled 'Analisis Lingkungan Internal' and the bottom oval is labeled 'Analisis Lingkungan Eksternal'. The background features faint, curved, concentric lines on the left and right sides.

Analisis
Lingkungan
Internal

Analisis
Lingkungan
Eksternal

Komponen Analisis Lingkungan Internal

SUMBER DAYA BERWUJUD

- Sumber daya keuangan → kapasitas peminjaman dan kemampuan menghasilkan dana internal
- Sumber daya fisik → fasilitas produksi, kecanggihan teknologi, lokasi usaha
- Sumber daya manusia → ketrampilan, pengetahuan, pengalaman, komitmen karyawan
- Sumber daya organisasi → struktur organisasi, sistem pengendalian, perencanaan, koordinasi formal

SUMBER DAYA TAK BERWUJUD

- Sumber daya teknologi → persediaan teknologi seperti paten, merek dagang, hak cipta, rahasia dagang → pengetahuan yang diperlukan untuk mengimplementasikan teknologi dengan baik
- Sumber daya untuk inovasi → tenaga kerja teknis yang berkualitas, fasilitas riset dan pengembangan
- Reputasi → reputasi dengan konsumen (termasuk nama produk dan persepsi mengenai kualitas), reputasi dengan pemasok

Komponen Analisis Lingkungan Eksternal

- Faktor ekonomi → tingkat pertumbuhan ekonomi, inflasi, suku bunga, tingkat pengangguran, kebijakan fiskal dan moneter → mempengaruhi biaya operasional dan daya beli konsumen
- Faktor sosial → demografi, gaya hidup, nilai budaya, tren sosial → mempengaruhi permintaan produk/layanan tertentu
- Faktor politik dan hukum → kebijakan pemerintah, regulasi, undang – undang, stabilitas politik → mempengaruhi operasional dan strategi bisnis
- Faktor teknologi → perkembangan teknologi dan inovasi → mempengaruhi efisiensi operasional dan kemampuan perusahaan untuk bersaing → teknologi baru bisa menjadi peluang atau ancaman bagi bisnis yang tidak dapat mengikuti perkembangan
- Faktor lingkungan alam → isu lingkungan, perubahan iklim, ketersediaan sumber daya alam
- Faktor kompetitif → analisis pesaing dalam industri termasuk kekuatan, kelemahan, strategi, posisi pasar dari kompetitor

Analisis SWOT

Tujuan utama → mengidentifikasi aspek – aspek krusial yang terkait dengan kekuatan (strength), kelemahan (weakness), peluang (opportunity), ancaman (threat) yang dihadapi perusahaan

Komponen Analisis SWOT

- Strength (kekuatan) → faktor internal yang memberikan keunggulan kompetitif
- Weakness (kelemahan) → faktor internal yang dapat menghambat kinerja atau menempatkan pada posisi yang tidak menguntungkan
- Opportunity (peluang) → faktor eksternal yang dapat dimanfaatkan untuk mencapai tujuan atau meningkatkan kinerja
- Threat (ancaman) → faktor eksternal yang dapat menyebabkan masalah atau menghambat pencapaian tujuan

Langkah2 melakukan analisis SWOT

1. Mengidentifikasi faktor internal → kumpulkan data kekuatan dan kelemahan organisasi → melibatkan analisis laporan keuangan, ulasan kinerja, wawancara dengan staf, umpan balik pelanggan
2. Mengidentifikasi faktor eksternal → untuk identifikasi peluang dan ancaman → melibatkan analisis pasar, tren industri, analisis kompetitor, evaluasi regulasi
3. Menyusun matriks SWOT → buat matriks yang mencantumkan semua faktor dalam 4 kategori
4. Menganalisis temuan → gunakan informasi dalam matriks untuk mengembangkan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman
5. Menyusun strategi tindakan → rancang rencana aksi spesifik berdasarkan analisis SWOT → mencakup perbaikan internal, diversifikasi produk, penetrasi pasar baru, pengembangan kemitraan

Matriks IFAS

- Internal Factors Analysis Summary
- Alat strategis yang esensial untuk mengevaluasi faktor – faktor internal yang mempengaruhi kinerja perusahaan
- Matriks ini membantu perusahaan dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal
- Matriks ini memetakan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan mempertimbangkan bobot dan rating masing – masing faktor

Faktor2 strategi internal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Kekuatan 1. 2. Dst				
Kelemahan 1. 2. Dst				
Total	1,00			

Penyusunan Matriks IFAS

1. Tentukan faktor-faktor yang bisa dijadikan kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
2. Beri bobot pada setiap faktor internal dengan skala 1,00 (sangat penting) hingga 0,00 (tidak penting), bobot mencerminkan pengaruh faktor terhadap posisi strategis perusahaan → total bobot tidak boleh melebihi skor total 1,00
3. Selanjutnya beri rating pada setiap faktor dengan skala 4 (outstanding) hingga 1 (poor), nilai mencerminkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan → gunakan skala +1 hingga +4 untuk variabel kekuatan dibandingkan dengan rata-rata kompetitor → gunakan skala kebalikannya untuk variabel kelemahan
4. Kalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3) untuk setiap faktor → hasilnya menunjukkan skor pembobotan individual (4,00 – 1,00)
5. Jelaskan alasan pemilihan faktor dan perhitungan skor pembobotan, berikan informasi kontekstual untuk memperkaya analisis
6. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk mendapat total skor perusahaan yang bersangkutan → nilai total menunjukkan respon perusahaan terhadap faktor internal → skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan kompetitor

Matriks EFAS

- Eksternal Factors Analysis Summary
- Alat strategis yang esensial untuk mengevaluasi faktor – faktor eksternal yang mempengaruhi kinerja perusahaan
- Alat yang valuable untuk membantu perusahaan memahami faktor eksternalnya dan merumuskan strategi yang efektif

Faktor2 strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot X Rating	Komentar
Peluang 1. 2. Dst				
Ancaman 1. 2. Dst				
Total	1,00			

Penyusunan Matriks EFAS

1. Susunlah pada kolom 1 (peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan)
2. Beri bobot pada setiap faktor eksternal dengan skala 1,00 (sangat penting) hingga 0,00 (tidak penting) dalam kolom 2 → bobot mencerminkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan
3. Hitung rating pada setiap faktor dengan skala 4 (outstanding) hingga 1 (poor) dalam kolom 3 → nilai mencerminkan pengaruh faktor terhadap kondisi perusahaan → gunakan skala +1 hingga +4 untuk variable peluang dibandingkan rata-rata kompetitor → gunakan skala kebalikannya untuk variable ancaman
4. Kalikan bobot (kolom 2) dengan rating (kolom 3) untuk setiap faktor → hasilnya menunjukkan skor pembobotan individual (4,00 – 1,00)
5. Jelaskan alasan pemilihan faktor dan perhitungan skor pembobotan, berikan informasi kontekstual untuk memperkaya analisis
6. Jumlahkan skor pembobotan (kolom 4) untuk mendapat total skor perusahaan yang bersangkutan → nilai total menunjukkan respon perusahaan terhadap faktor eksternal → skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan dengan kompetitor

Diagram Analisis SWOT

- Alat strategis yang digunakan untuk mengevaluasi Strength (kekuatan), Weakness (kelemahan), Opportunity (peluang), Threat (ancaman)



Kuadran 1

- Situasi yang sangat menguntungkan
- Perusahaan memiliki kekuatan dan peluang
- Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini → mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (growth oriented strategy)

Kuadran 2

- Perusahaan menghadapi berbagai ancaman → tapi masih memiliki kekuatan dari segi internal
- Strategi yang harus diterapkan → menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar)

Kuadran 3

- Peluang pasar sangat besar
- Tapi perusahaan menghadapi beberapa kelemahan internal
- Fokus strategi → meminimalkan masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik

Kuadran 4

- Situasi yang sangat tidak menguntungkan
- Perusahaan menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal

IFAS EFAS	<i>STENGHTS (S)</i> Tentukan faktor kekuatan internal	<i>WEAKNESSES (W)</i> Tentukan faktor kelemahan internal
<i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>THREATS (T)</i> Tentukan faktor peluang eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

**Strengths +
Opportunities**

**SO Strategy
(Growth-oriented)**

gunakan kekuatan
untuk memanfaatkan peluang

**Weaknesses +
Opportunities**

**WO Strategy
(Turnaround)**

perbaiki kelemahan
untuk menangkap peluang

**Strengths +
Threats**

**ST Strategy
(Diversification)**

gunakan kekuatan
untuk menghadapi ancaman

**Weaknesses
Threats**

**WT Strategy
(Defensive)**

minimalkan kelemahan
dan hindari ancaman

Strategi SO

- Strength – Opportunity
- Memanfaatkan seluruh kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk memaksimalkan peluang yang ada
- Meningkatkan daya saing dan pangsa pasar melalui kombinasi kekuatan internal dan peluang eksternal

Strategi ST

- Strength – Threat
- Mengoptimalkan kekuatan internal untuk menghadapi dan mengatasi ancaman eksternal
- Memperkuat daya tahan dan meminimalkan risiko melalui kombinasi kekuatan internal dan antisipasi terhadap ancaman

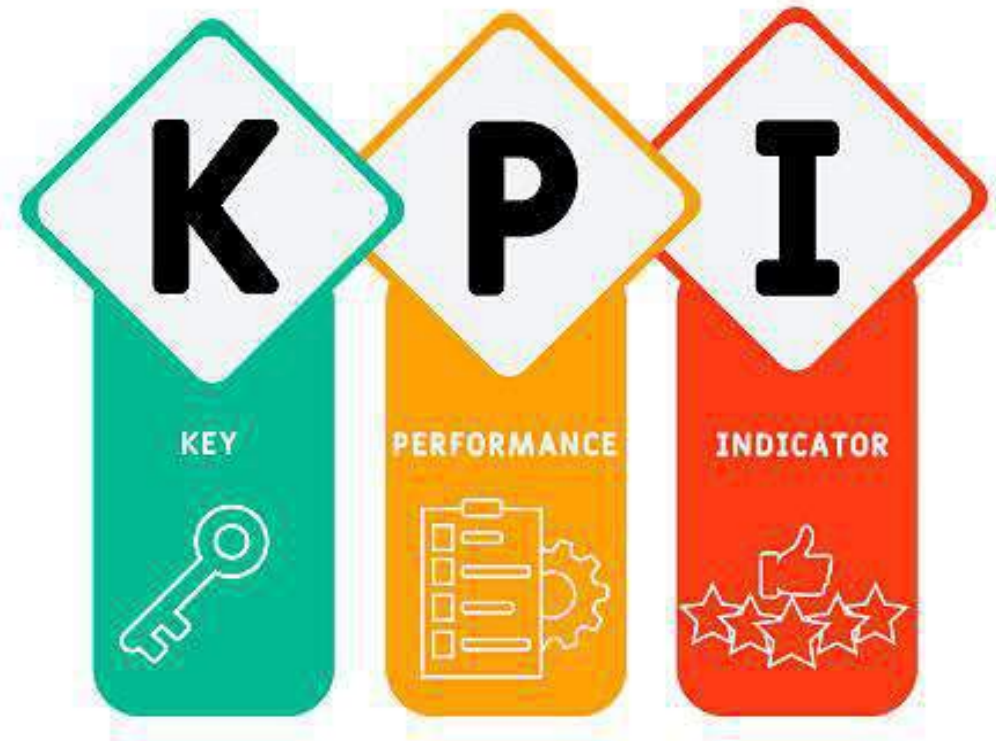
Strategi WO

- Weakness – Opportunity
- Memanfaatkan peluang eksternal untuk meminimalkan kelemahan internal
- Mengubah kelemahan menjadi kekuatan dengan memanfaatkan peluang yang ada

Strategi WT

- Weakness – Threat
- Mengurangi dampak kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal
- Meminimalkan risiko dan meningkatkan ketahanan melalui strategi defensif

Manajemen Kinerja



Indikator Kinerja Utama

- Key Performance Indicator (KPI)
- Alat yang krusial dalam manajemen kinerja untuk mengukur sejauh mana sebuah organisasi, departemen, tim, individu mencapai tujuan strategis yang telah ditetapkan
- KPI berfungsi sebagai tolok ukur yang konkret dan terukur, memungkinkan organisasi untuk memantau, mengevaluasi, dan mengelola kinerja mereka secara efektif
- KPI yang baik → spesifik, terukur, tercapai, relevan, dan terikat waktu

Kategori Utama

KPI LAGGING

- Matriks yang mengukur hasil setelah kejadian terjadi
- Contoh : laporan pendapatan tahunan, laba bersih, kepuasan pelanggan yang diukur melalui survei setelah produk atau layanan diberikan
- Memberikan gambaran tentang kinerja masa lalu
- Sering kali digunakan untuk menilai hasil akhir dari strategi yang telah diterapkan

KPI LEADING

- Matriks yang dapat memprediksi hasil masa depan dan memberikan indikasi tentang kinerja di masa yang akan datang
- Sering kali lebih proaktif dan dapat digunakan untuk mengidentifikasi potensi masalah atau peluang sebelum hasil akhir terlihat
- Membantu organisasi dalam melakukan penyesuaian sebelum masalah menjadi lebih besar atau peluang hilang
- Contoh : tingkat kepuasan karyawan, jumlah prospek penjualan yang dihasilkan, atau frekuensi pelatihan yang diikuti oleh karyawan

Faktor kunci memilih KPI yang tepat

- KPI harus selaras dengan tujuan strategis organisasi
- KPI harus dapat diukur secara objektif dan konsisten
- KPI harus relevan dengan peran atau fungsi yang diukur

Kriteria KPI yang efektif

- **Spesifik** → KPI harus jelas dan spesifik dalam apa yang diukur → indikator yang spesifik memberikan pemahaman yang tepat tentang apa yang harus dicapai dan bagaimana pengukurannya dilakukan → contoh : ubah menggunakan KPI "penjualan" menjadi KPI yang lebih spesifik seperti "penjualan produk A dalam kuartal terakhir"
- **Terukur** → KPI harus dapat diukur secara objektif → harus ada data yang tersedia untuk mengukur pencapaian KPI → memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan secara kuantitatif dan membuat evaluasi yang akurat
- **Tercapai** → KPI harus realistis dan dapat dicapai dengan sumber daya dan kapasitas yang ada → KPI yang tercapai mendorong pencapaian tujuan dan memberikan motivasi kepada individu atau tim
- **Relevan** → KPI harus relevan dengan tujuan strategis organisasi dan memberikan informasi yang berguna untuk pengambilan keputusan
- **Terikat Waktu** → KPI harus memiliki batas waktu yang jelas untuk pencapaian → menetapkan jangka waktu untuk pencapaian KPI membantu dalam menciptakan urgensi dan memungkinkan pemantauan kemajuan secara periodik → contoh : KPI dapat mencakup pencapaian target dalam satu bulan, kuartal, atau tahun

Jenis – jenis KPI

- KPI Finansial → mengukur kinerja keuangan organisasi, seperti pendapatan, profitabilitas, pengembalian investasi (ROI), dan biaya operasional → KPI finansial membantu dalam menilai kesehatan finansial dan keberhasilan strategi bisnis
- KPI Operasional → berfokus pada efisiensi dan efektivitas proses operasional, seperti waktu siklus produksi, tingkat cacat produk, atau efisiensi penggunaan sumber daya → KPI operasional membantu dalam meningkatkan proses dan operasi sehari-hari
- KPI Pelanggan → mengukur kepuasan pelanggan, retensi pelanggan, atau loyalitas pelanggan → KPI pelanggan membantu dalam menilai bagaimana organisasi memenuhi kebutuhan dan harapan pelanggan serta meningkatkan pengalaman pelanggan
- KPI Sumber Daya Manusia → mengukur kinerja terkait dengan sumber daya manusia, seperti tingkat absensi, produktivitas karyawan, atau tingkat kepuasan karyawan → KPI sumber daya manusia membantu dalam manajemen tenaga kerja dan pengembangan karyawan
- KPI Proyek → mengukur kemajuan dan pencapaian tujuan proyek, seperti penyelesaian tepat waktu, anggaran yang digunakan, atau kualitas hasil proyek → KPI proyek membantu dalam memantau dan mengelola proyek untuk memastikan keberhasilan penyelesaian

Cara menetapkan KPI

- Menetapkan Tujuan → jelas dan spesifik → harus terkait dengan visi dan strategi organisasi → misalnya, jika tujuan organisasi adalah untuk meningkatkan pangsa pasar, KPI yang relevan mungkin mencakup pertumbuhan penjualan atau jumlah pelanggan baru
- Memilih Matriks yang Tepat → pilih matriks yang sesuai untuk mengukur pencapaian tujuan → matriks harus dapat memberikan informasi yang relevan dan berguna tentang kinerja → misalnya, untuk mengukur kepuasan pelanggan, matriks yang dapat digunakan mungkin termasuk skor kepuasan pelanggan atau jumlah keluhan yang diterima
- Menetapkan Target → tetapkan target yang spesifik dan realistis untuk setiap KPI → harus mencerminkan hasil yang diharapkan dan dapat dicapai dengan usaha yang wajar → misalnya, jika KPI adalah tingkat retensi pelanggan, target mungkin adalah meningkatkan retensi pelanggan sebesar 10% dalam satu tahun
- Memonitor dan Mengevaluasi → pantau kinerja secara teratur untuk memastikan bahwa KPI tercapai → evaluasi kinerja dilakukan dengan membandingkan hasil aktual dengan target yang telah ditetapkan → jika kinerja tidak sesuai dengan target, identifikasi penyebabnya dan buatlah perbaikan yang diperlukan
- Menyesuaikan KPI → sesuaikan KPI jika diperlukan untuk mencerminkan perubahan dalam tujuan, strategi, atau kondisi pasar → harus tetap relevan dan dapat diukur seiring dengan perubahan yang terjadi di lingkungan bisnis

Peran KPI dalam manajemen kinerja

- Mengukur Kemajuan → KPI memungkinkan organisasi untuk memantau kemajuan terhadap tujuan dan sasaran
- Mengidentifikasi Masalah → KPI membantu dalam mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan
- Membuat Keputusan yang Berbasis Data → KPI menyediakan data yang objektif untuk pengambilan keputusan
- Meningkatkan Kinerja → dengan memantau dan mengevaluasi kinerja melalui KPI, organisasi dapat mengidentifikasi peluang untuk peningkatan dan mengimplementasikan tindakan untuk meningkatkan hasil
- Memotivasi dan Mengarahkan → KPI memberikan arahan yang jelas dan terukur untuk individu dan tim

Tantangan dalam implementasi KPI

- Pemilihan KPI yang Tepat → memilih KPI yang tepat bisa menjadi tantangan, terutama jika tujuan dan matriks yang relevan tidak jelas
- Pengumpulan Data yang Akurat → tantangan dalam pengumpulan dan pengelolaan data dapat mempengaruhi keakuratan pengukuran KPI → organisasi harus memastikan bahwa data yang digunakan untuk KPI adalah valid dan dapat diandalkan
- Penyesuaian dan Perubahan → KPI harus disesuaikan dengan perubahan dalam tujuan, strategi, atau kondisi pasar
- Komunikasi dan Keterlibatan → mengkomunikasikan KPI kepada seluruh tim dan memastikan keterlibatan mereka dalam pencapaian KPI

Manajemen Kinerja

Balance Scorecard

(BSC)

Balance Scorecard

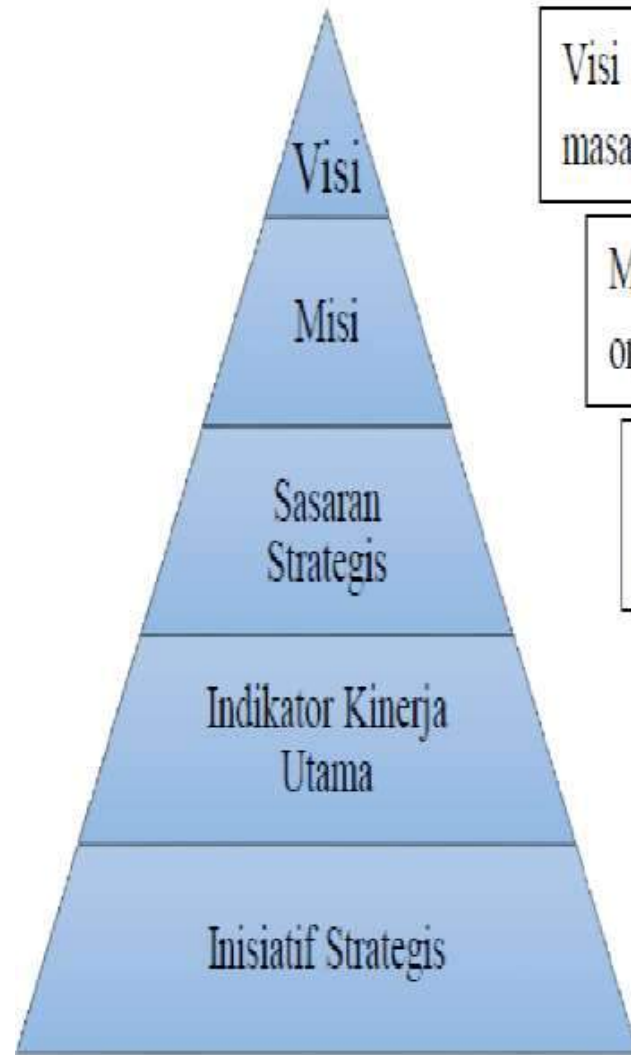
- BSC dari kata balance (berimbang) dan scorecard (kartu skor)
- Kartu skor adalah kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja suatu organisasi atau skor individu
- Kartu skor juga dapat digunakan untuk merencanakan skor yang hendak diwujudkan di masa depan
- Skor yang hendak diwujudkan organisasi/individu di masa depan dibandingkan dengan hasil kinerja sesungguhnya
- Hasil perbandingan ini, digunakan untuk melakukan evaluasi atas kinerja organisasi/individu yang bersangkutan
- Kata berimbang dimaksudkan untuk menunjukkan bahwa kinerja organisasi/individu diukur secara berimbang dari dua aspek → keuangan dan non keuangan, jangka pendek dan jangka panjang, internal dan eksternal

Balance =
berimbang →
perspektif BSC

- Perspektif financial aspek keuangan, jangka pendek, serta bersifat internal
- Perspektif customer menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang serta bersifat eksternal
- Perspektif internal process menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang serta bersifat internal
- Perspektif learning and growth menggambarkan aspek non keuangan, jangka panjang serta bersifat internal

Perspektif BSD

- Perspektif financial → apa yang harus dicapai organisasi agar dinilai berhasil oleh pemangku kepentingan
- Perspektif customer → apa yang harus dicapai organisasi agar memenuhi keinginan customer atau yang diinginkan customer untuk dipenuhi organisasi
- Perspektif internal business process → sudut pandang organisasi yang berfokus pada proses bisnis utama di dalam organisasi
- Perspektif learning and growth → sudut pandang organisasi yang berfokus pada sumber daya internal organisasi → kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan penguatan sumber daya internal organisasi agar mampu menjalankan proses bisnis utama organisasi



Visi adalah gambaran keadaan organisasi yang ingin dicapai pada masa depan. Visi menjawab pertanyaan “Kita ingin menjadi apa.”

Misi adalah tujuan keberadaan organisasi atau tugas utama organisasi. Misi menjawab pertanyaan “Mengapa kita ada?”

Sasaran Strategis (SS) adalah apa yang harus dicapai, dijalankan, dan dimiliki organisasi.

Indikator Kinerja Utama (IKU) adalah tolok ukur keberhasilan pencapaian sasaran organisasi.

Inisiatif Strategis (IS) adalah aktivitas yang dilakukan dalam waktu tertentu untuk mencapai target IKU.

Manfaat BSC

- Menjelaskan visi organisasi
- Menyelaraskan organisasi untuk mencapai visi itu
- Mengintegrasikan perencanaan strategis dan alokasi sumber daya
- Meningkatkan efektivitas manajemen dengan menyediakan informasi yang tepat untuk mengarahkan perubahan

Terima Kasih