



# BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA

No.19, 2008

KEPOLISIAN. DIKLAT. Managemen.  
Penyelenggaraan.

PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 5 TAHUN 2008  
TENTANG  
PENYELENGGARAAN PELATIHAN MANAJEMEN (*MANAGEMENT TRAINING*)  
DI LINGKUNGAN LEMBAGA PENDIDIKAN KEPOLISIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA

DENGAN RAHMAT TUHAN YANG MAHA ESA  
KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

- Menimbang : a. bahwa keberhasilan tugas Kepolisian Negara Republik Indonesia banyak ditentukan oleh tingkat kompetensi yang meliputi aspek pengetahuan, keterampilan dan sikap perilaku (*knowledge, skill dan attitude*) dari unsur pimpinan secara berjenjang yang ada di kesatuan;
- b. bahwa upaya untuk meningkatkan kompetensi di bidang manajemen dilakukan pelatihan manajemen pada masing-masing tingkat pendidikan guna membekali anggota kepolisian Negara Republik Indonesia, sehingga memiliki keterampilan manajerial pada level III (top manager), level II (*middle manager*), level I (*low manager/First line supervisor*) dan Keterampilan Dasar Perorangan (*Basic Skill*);

- c. bahwa untuk mencapai kompetensi manajemen sebagaimana dimaksud pada huruf b, diperlukan tenaga pelatih yang memiliki kualifikasi sesuai dengan tingkat kemampuan pelatih (*Trainer Of Trainer* dan Tutor);
- d. bahwa berdasarkan pertimbangan sebagaimana dimaksud pada huruf a, huruf b dan huruf c, perlu menetapkan Peraturan Kepala Kepolisian Negara Republik Indonesia tentang Penyelenggaraan Pelatihan Manajemen (*Management Training*) di lingkungan Lembaga Pendidikan Kepolisian Negara Republik Indonesia;

- Mengingat :
1. Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2002 tentang Kepolisian Negara Republik Indonesia (Lembaran Negara Republik Indonesia Tahun 2002 Nomor 2, Tambahan Lembaran Negara Republik Indonesia Nomor 4168);
  2. Keputusan Presiden Republik Indonesia Nomor 70 tahun 2002 tentang Organisasi dan Tata Kerja Kepolisian Negara Republik Indonesia;

#### MEMUTUSKAN:

Menetapkan : PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA TENTANG PENYELENGGARAAN PELATIHAN MANAJEMEN (*MANAGEMENT TRAINING*) DI LINGKUNGAN LEMBAGA PENDIDIKAN KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA.

#### BAB I

#### KETENTUAN UMUM

#### Pasal 1

Dalam Peraturan ini yang dimaksud dengan :

1. Kepolisian Negara Republik Indonesia yang selanjutnya disingkat Polri adalah alat Negara yang berperan dalam memelihara keamanan dan ketertiban masyarakat, menegakkan hukum, serta memberikan perlindungan, pengayoman, dan pelayanan kepada masyarakat dalam rangka terpeliharanya keamanan dalam negeri.

2. *Management Training* adalah suatu pelatihan dalam bidang manajemen yang dilaksanakan secara terprogram sesuai dengan tingkatan manajemen dalam organisasi Polri.
3. *Interpersonal Skill* adalah keterampilan dasar perorangan yang harus dimiliki oleh setiap individu, terutama dalam rangka berinteraksi dengan orang lain.
4. Manajer tingkat tinggi (*Top Manager*) adalah seseorang yang karena kedudukannya paling bertanggung jawab atas keberhasilan misi organisasi.
5. Manajer tingkat menengah (*Middle Manager*) adalah seseorang yang karena kedudukannya berperan sebagai penghubung kebijakan Manajer tingkat atas dan Manajer tingkat bawah/rendah.
6. Manajer tingkat bawah (*Lower Manager*) adalah seseorang yang karena kedudukannya berperan sebagai pelaksana tugas-tugas yang bersifat operasional.
7. *Quality Control* adalah rangkaian kegiatan yang bersifat pengawasan, pengendalian kualitas yang dilakukan oleh orang yang telah ditunjuk dan sudah menguasai semua materi yang diberikan.
8. *Trainer Of Trainer* yang selanjutnya disingkat T.O.T adalah seseorang yang memiliki kualifikasi yang dipersyaratkan untuk melatih para Tutor/Pelatih.
9. Tutor adalah seseorang yang memiliki kualifikasi pembimbing, pelatih, fasilitator dan konselor di bidang pelatihan manajemen.
10. Tutorial adalah salah satu metode dan merupakan rangkaian kegiatan yang dilakukan oleh tutor dalam proses pelatihan manajemen.
11. *Partisipatory* adalah suatu metode pembelajaran yang mengikutsertakan secara aktif peserta didik/peserta pelatihan.
12. *Equal* adalah kedudukan setara antara peserta dan tutor dalam proses belajar mengajar.
13. Sindikat adalah kelompok kecil yang anggotanya berjumlah 13-15 orang.
14. *Briefing* adalah pertemuan para Tutor/Pelatih yang berisi penjelasan untuk menyamakan persepsi tentang kegiatan yang akan dilaksanakan.
15. *Debriefing* adalah pertemuan yang dilaksanakan Tutor/Pelatih setelah melaksanakan kegiatan dalam rangka perbaikan pelaksanaan kegiatan selanjutnya.

16. Pendidikan Pembentukan Brigadir Polisi yang selanjutnya disingkat Diktukbrip adalah pendidikan pembentukan kepolisian yang peserta didiknya direkrut langsung dari masyarakat untuk menjadi anggota Polri berpangkat Brigadir Polisi Dua yang memiliki kualifikasi sebagai pelaksana tugas operasional.
17. Sekolah Lanjutan Brigadir Polisi yang selanjutnya disingkat Selabrip adalah pendidikan lanjutan Brigadir kepolisian yang peserta didiknya direkrut dari anggota Polri yang berpangkat Brigadir untuk menjadi anggota Polri berpangkat Inspektur Polisi Dua yang memiliki kualifikasi penyelia tingkat pertama (*First Line Supervisor*).
18. Akademi Kepolisian yang selanjutnya disingkat Akpol adalah pendidikan pembentukan kepolisian yang peserta didiknya direkrut langsung dari masyarakat maupun dari anggota Polri yang berpangkat Brigadir untuk menjadi anggota Polri berpangkat Inspektur Dua yang memiliki kualifikasi penyelia tingkat pertama (*First Line Supervisor*).
19. Sekolah Lanjutan Inspektur yang selanjutnya disingkat Selains adalah pendidikan pengembangan umum kepolisian yang peserta didiknya direkrut dari anggota Polri yang berpangkat AKP sampai dengan Kopol untuk menghasilkan Perwira Polri yang memiliki kualifikasi *Middle Manager* Kepolisian.
20. Perguruan Tinggi Ilmu Kepolisian yang selanjutnya disingkat PTIK adalah pendidikan pengembangan umum kepolisian yang peserta didiknya perwira lulusan Akpol berpangkat Iptu sampai dengan Kopol untuk menghasilkan Perwira Polri yang memiliki kualifikasi *Middle Manager* Kepolisian.
21. Sekolah Staf dan Pimpinan yang selanjutnya disingkat Sespim adalah pendidikan pengembangan umum kepolisian yang peserta didiknya direkrut dari lulusan PTIK dan/atau Selains yang berpangkat Kopol sampai dengan AKBP untuk menghasilkan Perwira Polri yang memiliki kualifikasi Top Manager Kepolisian.
22. Pendidikan Pengembangan Spesial yang selanjutnya disingkat Dikbangspes adalah pendidikan pengembangan spesialisasi kepolisian yang peserta didiknya direkrut dari anggota Polri atau PNS Polri untuk menghasilkan anggota Polri atau PNS Polri yang memiliki kualifikasi di bidang pengetahuan, sikap dan/atau keterampilan tertentu sesuai kebutuhan organisasi.

## Pasal 2

Prinsip penyelenggaraan pelatihan manajemen Polri adalah:

- a. berjenjang dan berkesinambungan;
- b. berorientasi pada tujuan dan sasaran pelatihan;
- c. pembelajaran orang dewasa;
- d. terprogram dan terencana;
- e. *learning by doing* dan *learning by experience*.

## Pasal 3

- (1) Pelatihan manajemen untuk Diktubrip bertujuan agar calon Brigadir Polisi memiliki keterampilan dasar perorangan sebagai bekal dalam pelaksanaan tugas umum kepolisian.
- (2) Pelatihan manajemen untuk Selabrip/Akpol bertujuan agar calon Inspektur Polri memiliki keterampilan manajer tingkat bawah yang akan berperan sebagai penyelia terdepan/*First Line Supervisor* dalam tugas-tugas yang bersifat operasional.
- (3) Pelatihan manajemen untuk Selains/PTIK bertujuan agar peserta latihan memiliki keterampilan sebagai manajer tingkat menengah Kepolisian (*Middle Manager*).
- (4) Pelatihan manajemen untuk Sespim bertujuan agar peserta pelatihan memiliki keterampilan strategis sebagai manajer tingkat tinggi (*Top Manager*).
- (5) Pelatihan manajemen untuk Dikbangspes bertujuan untuk mengingatkan kembali keterampilan dasar perorangan (*Interpersonal Skill*) yang pernah dimiliki oleh peserta pelatihan.

## BAB II

### PENGGOLONGAN

## Pasal 4

Penyelenggaraan pelatihan manajemen digolongkan ke dalam masing-masing tingkat pendidikan antara lain :

- a. Diktubrip;
- b. Selabrip/Akpol;
- c. Selains/PTIK ;
- d. Sespim; dan
- e. Dikbangspes.

BAB III  
PERSYARATAN  
Bagian Kesatu  
Persyaratan Umum  
Pasal 5

Dalam penyelenggaraan pelatihan manajemen wajib memenuhi persyaratan sebagai berikut :

- a. peserta pelatihan adalah peserta didik sesuai dengan penggolongan pendidikan Polri;
- b. jumlah peserta pelatihan untuk setiap sindikat paling banyak 15 (lima belas) orang;
- c. pelatih adalah personel organik yang berada di lembaga pendidikan masing-masing dan memiliki kualifikasi Tutor;
- d. jumlah Pelatih dalam pelaksanaan pelatihan setiap sindikat paling sedikit 2 (dua) orang;
- e. metode pelatihan yang digunakan adalah metode *learning by doing* dan *learning by experience* (Diskusi, *Role Play*, Penugasan, Game, Simulasi, *Exploring*, Tanya Jawab, *Brainstorming*, *Mini Lecture* dan Presentasi);
- f. perlengkapan pelatihan untuk setiap sindikat terdiri dari :
  1. *flip chart* minimal 2 buah;
  2. kertas *flip chart*;
  3. spidol;
  4. naskah latihan disesuaikan kebutuhan latihan;
  5. peralatan disesuaikan kebutuhan latihan/desain latihan;
  6. kertas HVS.
- g. tempat pelaksanaan di dalam dan di luar kelas, sesuai kebutuhan latihan/desain latihan.

Bagian Kedua  
Persyaratan Khusus  
Pasal 6

- (1) Kualifikasi yang dimiliki pelatih adalah:
  - a. untuk Diktukba, kualifikasi yang dimiliki minimal Tutor level I;

- b. untuk Selabrip/Akpol, kualifikasi yang dimiliki minimal Tutor level I;
  - c. untuk Selapa/PTIK, kualifikasi yang dimiliki minimal Tutor level II;
  - d. untuk Sespim, kualifikasi yang dimiliki minimal Tutor level III.
- (2) Setiap pelatihan harus ada pengawasan dan pengendalian kualitas materi dan proses oleh *quality control* yang memiliki kualifikasi TOT sesuai dengan tingkatannya, yaitu:
- a. untuk Diktukbrip, kualifikasi yang dimiliki *quality control* adalah T.O.T. level I;
  - b. untuk Selabrip/Akpol, kualifikasi yang dimiliki *quality control* adalah T.O.T. level I;
  - c. untuk Selains/PTIK, kualifikasi yang dimiliki *quality control* adalah T.O.T level II;
  - d. untuk Sespim, kualifikasi yang dimiliki *quality control* adalah T.O.T level III.
- (3) Pelatih yang akan melaksanakan pelatihan manajemen harus membuat desain latihan.

#### BAB IV

#### PENYELENGGARAAN PELATIHAN

##### Bagian Kesatu

##### Tahapan

##### Pasal 7

Penyelenggaraan pelatihan manajemen Polri dilaksanakan melalui tahapan:

- a. perencanaan;
- b. pengorganisasian;
- c. pelaksanaan;
- d. pengawasan dan pengendalian pelatihan.

##### Bagian Kedua

##### Perencanaan

##### Pasal 8

Perencanaan dalam penyelenggaraan pelatihan manajemen, sebagai berikut:

- a. menyiapkan surat perintah pelaksanaan pelatihan;

- b. menyusun rencana pelatihan yang terdiri dari:
  - 1. nama pelatihan;
  - 2. tujuan pelatihan;
  - 3. standar kompetensi lulusan;
  - 4. kualifikasi hasil pelatihan;
  - 5. syarat-syarat peserta pelatihan;
  - 6. tempat pelatihan;
  - 7. waktu pelatihan;
  - 8. jadwal pelatihan;
  - 9. materi pelatihan;
  - 10. rangka pelajaran pokok (RPP);
  - 11. silabus;
  - 12. evaluasi;
- c. menyiapkan peralatan pelatihan;
- d. menyusun desain pelatihan;
- e. membuat rencana penyegaran Tutor/Pelatih.

Bagian Ketiga  
Pengorganisasian  
Pasal 9

- (1) Pengorganisasian dalam penyelenggaraan pelatihan adalah:
  - a. Panitia penyelenggara;
  - b. TOT sebagai *quality control*;
  - c. Tutor sebagai pelatih.
- (2) Panitia penyelenggara pelatihan sebagaimana dimaksud pada ayat (1) huruf a terdiri dari:
  - a. penanggung jawab pelatihan;
  - b. penanggung jawab materi;
  - c. penanggung jawab peralatan dan perlengkapan;
  - d. penanggung jawab logistik;
  - e. penanggung jawab administrasi.



Bagian Keempat  
Mekanisme Pelaksanaan Pelatihan

Pasal 10

- (1) Setiap penyelenggaraan pelatihan manajemen harus mengacu kepada kurikulum dan kalender pendidikan.
- (2) Mekanisme dalam pelaksanaan pelatihan manajemen sebagai berikut:
  - a. melaksanakan koordinasi dengan fungsi terkait;
  - b. memaparkan rencana pelatihan oleh anggota yang ditunjuk kepada penanggung jawab pelatihan;
  - c. pengecekan kesiapan pelatihan;
  - d. setelah adanya kesiapan pelatihan, dikeluarkan keputusan pelaksanaan pelatihan oleh Kasatker;
  - e. pelaksanaan pelatihan.
- (3) Sebelum dilakukan pelaksanaan pelatihan, penanggung jawab pelatihan dan TOT melaksanakan briefing dan debriefing mengenai:
  - a. jadwal pelatihan;
  - b. materi pelatihan;
  - c. proses pelatihan;
  - d. hambatan dan solusi pelaksanaan pelatihan.

Bagian Kelima

Pengawasan dan Pengendalian

Pasal 11

- (1) Penanggung jawab pelatihan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (2) huruf a melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap pelaksanaan pelatihan.
- (2) Kepala latihan atau anggota yang ditunjuk melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap proses pelatihan.
- (3) TOT/*Quality Control* melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap kualitas materi dan metode pelatihan.
- (4) Tutor/Pelatih melakukan pengawasan dan pengendalian terhadap sindikat yang menjadi tanggung jawab masing-masing.

## Bagian Keenam

## Pelaporan

## Pasal 12

Kepala latihan atau anggota yang ditunjuk melaporkan secara tertulis kepada penanggungjawab latihan tentang pelaksanaan latihan yang meliputi:

- a. persiapan latihan;
- b. pelaksanaan latihan yang terdiri dari:
  1. hasil yang dicapai;
  2. hambatan;
  3. solusi (jalan keluar yang dilaksanakan).
- c. kesimpulan dan saran.

## BAB V

## MATERI PELATIHAN

## Bagian Kesatu

## Diktukbrip

## Pasal 13

- (1) Materi pelatihan untuk Diktukbrip adalah berupa keterampilan dasar perorangan (*Basic Interpersonal Skill*), yang meliputi:
  - a. pencairan (*Ice Breaking*);
  - b. filsafat belajar (*Phylosofy of Learning*);
  - c. pembelajaran orang dewasa (*Adult Learning*);
  - d. daur belajar dari pengalaman (*Experiential Learning Cycle*);
  - e. keterampilan mempersiapkan diri sebelum melaksanakan suatu kegiatan (*Pre Conditioning Skill*);
  - f. kemampuan dasar perorangan (*Inter Personal Skill*), meliputi keterampilan:
    1. mengamati (*Observing Skill*);
    2. menggambarkan/menjelaskan (*Describing Skill*);
    3. mendengarkan (*Listening Skill*);
    4. bertanya (*Questioning Skill*);
    5. meringkas (*Summarizing Skill*);
    6. umpan balik (*Feed Back*);

- g. perbedaan persepsi (*Conflict in Perception*);
  - h. analisa tugas dan kegiatan (*Task and Activity Analysis*);
  - i. kepemimpinan (*Leadership*).
- (2) Materi pelatihan tentang keterampilan dasar perorangan sebagaimana tercantum dalam lampiran yang tidak terpisahkan dengan peraturan ini.

## Bagian Kedua

### Selabrip/Akpol

#### Pasal 14

- (1) Materi pelatihan untuk Selabrip/Akpol adalah berupa keterampilan pelatihan manajemen level I, yang meliputi:
- a. pencairan (*Ice Breaking*);
  - b. filsafat belajar (*Phylosophy of Llearning*);
  - c. pembelajaran orang dewasa (*Adult Learning*);
  - d. daur belajar dari pengalaman (*Experiential Learning Cycle*);
  - e. keterampilan mempersiapkan diri sebelum melaksanakan suatu kegiatan (*Pre Conditioning Skill*);
  - f. keterampilan dasar perorangan (*Inter Personal Skill*), meliputi keterampilan:
    - 1. mengamati (*Observing Skill*);
    - 2. menggambarkan/menjelaskan (*Describing Skill*);
    - 3. mendengarkan (*Listening Skill*);
    - 4. bertanya (*Questioning Skill*);
    - 5. meringkas (*Summarizing Skill*);
    - 6. memberikan umpan balik (*Giving Feed back Skill*);
  - g. perbedaan persepsi (*Conflict in Perception*);
  - h. analisa tugas dan kegiatan (*Task and Activity Analysis*);
  - i. kepemimpinan (*Leadership*);
  - j. keterampilan mendelegasikan (*Delegation Skill*);
  - k. keterampilan supervisi (*Supervision Skill*);
  - l. keterampilan intervensi (*Intervention Skill*);
  - m. keterampilan konseling (*Counselling Skill*);

- n. inventory, meliputi :
    - 1. inventarisasi gaya perorangan;
    - 2. inventarisasi potensi kepemimpinan;
    - 3. profil kepemimpinan (*Action Centre Leadership/ACL*);
  - o. latihan lapangan (*Field Exercise dan Out Word Bound/OB*) di Polsek.
- (2) Materi pelatihan tentang keterampilan pelatihan manajemen level I sebagaimana tercantum dalam lampiran yang tidak terpisahkan dengan peraturan ini

### Bagian Ketiga

#### Selains/PTIK

#### Pasal 15

- (1) Materi pelatihan untuk Selains/PTIK adalah berupa keterampilan pelatihan manajemen level II, yang meliputi:
- a. pencairan (*Ice breaking*);
  - b. penyegaran *Management Training level I* ;
  - c. membangun Tim (*Team Building*);
    - 1. top team;
    - 2. consensus;
    - 3. team role;
    - 4. karakteristik kepemimpinan;
  - d. bekerja dalam tim (*Team Working*);
  - e. berpikir analisa (*Analytical thinking*);
  - f. berpikir kreatif (*Creative thinking*);
  - g. pemecahan masalah (*Problem Solving*);
  - h. merumuskan masalah (*Definition/Redescribing*);
  - i. mengumpulkan data (*Data Collection*);
  - j. menganalisa (*Analysis*);
  - k. argumentasi dan rekomendasi (*Argumentation and Recommendation*);

- l. kesimpulan (*Conclution*);
  - m. penyajian (*Presentation*);
  - n. standar kriteria (*Criteria Standart*);
  - o. konsep (*Concept*);
  - p. menentukan tujuan (*Objective Setting*);
  - q. pertemuan (*Meeting*);
  - r. konflik dan penyelesaiannya (*Conflict and Assertiveness*);
  - s. spiral konflik (*Spiral of Conflict*);
  - t. manajemen konflik (*Management of Conflict*);
  - u. inventory, meliputi:
    - 1. inventarisasi gaya perorangan ;
    - 2. potensi kepemimpinan;
    - 3. peranan dalam tim (*Team Role*);
    - 4. skala hasil guna penugasan (SHGP);
    - 5. Organisation Development Questioner (ODQ);
    - 6. keterampilan dasar perorangan/inter personal skill (basic IPS) yang berorientasi pada perilaku/FIRO-B (*Fundamental Interpersonal Relation Orientation Behavior*);
  - v. latihan lapangan (*Field Exercise*).
- (2) Materi pelatihan tentang keterampilan pelatihan manajemen level II sebagaimana tercantum dalam lampiran yang tidak terpisahkan dengan peraturan ini

#### Bagian Keempat

#### Sespim

#### Pasal 16

- (1) Materi pelatihan untuk Sespim adalah berupa keterampilan manajemen strategik untuk manajer senior, yang meliputi :
- a. pencairan (*Ice breaking*);
  - b. penyegaran Management Training level I dan level II;
  - c. keterampilan manajemen level III (*Strategic Skill*) ;
  - d. lima kunci pelajaran (*Five Keys Lesson*);

- e. analisa strategi (*Strategic Analysis*), meliputi;
    - 1. memeriksa kesehatan organisasi (*Organisational Health Audit*);
    - 2. meneliti lingkungan (*Environmental Scanning*);
  - f. perencanaan strategi (*Strategic Planning*), meliputi:
    - 1. penggambaran atau memperkirakan situasi yang akan datang (*Scenario Profiling*);
    - 2. perencanaan program (*Programe Planning*);
  - g. manajemen strategis (*Strategic Management*), meliputi:
    - 1. proses penjabaran (*Translation Process*);
    - 2. manajemen pemeriksaan (*Management Audit*);
  - h. perbincangan pertanggungjawaban (*Accountability Conversation*);
  - i. keterampilan mempengaruhi (*Influencing Skill*);
  - j. *Critiquing Skill*;
  - k. latihan lapangan (*Field Exercise*) / latihan di Polsek;
  - l. inventory, meliputi :
    - 1. potensi kepemimpinan;
    - 2. inventarisasi gaya perorangan;
    - 3. skala hasil guna penugasan (SHGP);
    - 4. Organisation Development Questioner (ODQ);
    - 5. keterampilan dasar perorangan/inter personal skill (basic IPS) yang berorientasi pada perilaku/FIRO-B (*Fundamental Interpersonal Relation Orientation Behavior*);
    - 6. praktek lapangan (*Field Exercise*).
- (2) Materi latihan tentang keterampilan manajemen strategis untuk manajer senior sebagaimana tercantum dalam lampiran yang tidak terpisahkan dengan peraturan ini

#### Bagian Kelima

#### Dikbangspes

#### Pasal 17

Materi pelatihan untuk Dikbangspes meliputi:

- a. pencairan (*Ice breaking*);

- b. filsafat belajar (*Phylosofy of Learning*);
- c. pembelajaran orang dewasa (*Adult Learning*);
- d. daur belajar dari pengalaman (*Experiential Learning Cycle*);
- e. keterampilan mempersiapkan diri (*Pre Conditioning Skill*);
- f. kemampuan dasar perorangan (*Inter personal Skill*), meliputi keterampilan:
  - 1. mengamati (*Observing Skill*);
  - 2. menjelaskan (*Describing Skill*);
  - 3. mendengarkan (*Listening Skill*);
  - 4. bertanya (*Questioning Skill*);
  - 5. meringkas (*Summarizing Skill*);
  - 6. umpan balik (*Feed back*);
- g. perbedaan persepsi (*Conflict in Perceptions*);
- h. analisa tugas dan kegiatan/ *task and activity analysis*;
- i. leadership.

Bagian Keenam

Waktu Pelatihan

Pasal 18

Waktu pelatihan manajemen diatur sebagai berikut:

- a. Diktukbrip dilaksanakan pada tahap I sebelum proses pembelajaran dimulai dan durasi pertemuan 60 JP @ 1 hari = 10 JP, 1 unit = 2 JP = 90 menit, 1 JP = 45 menit;
- b. Selabrip/Akpol dilaksanakan pada tahap III setelah tahap I dan II selesai dan durasi pertemuan 120 JP @ 1 hari = 10 JP, 1 unit = 2 JP = 90 menit, 1 JP = 45 menit;
- c. Selains/PTIK dilaksanakan pada tahap I sebelum proses pembelajaran dimulai dan durasi pertemuan 120 JP @ 1 hari = 10 JP, 1 unit = 2 JP = 90 menit, 1 JP = 45 menit;
- d. Sespim dilaksanakan pada tahap I sebelum proses pembelajaran dimulai dan durasi pertemuan 120 JP @ 1 hari = 10 JP, 1 unit = 2 JP = 90 menit, 1 JP = 45 menit;

- e. Waktu pelatihan Manajemen Dikbangspes dilaksanakan pada minggu I sebelum proses pembelajaran dimulai dan durasi pertemuan 30 JP @ 1 hari = 10 JP, 1 unit = 2 JP = 90 menit, 1 JP = 45 menit.

### Bagian Ketujuh

### Evaluasi Pelatihan

#### Pasal 19

Evaluasi pelatihan manajemen dilaksanakan melalui *post test*, proses pembelajaran, pengamatan oleh Pelatih selama proses pelatihan dan penerapannya selama mengikuti pendidikan dengan menggunakan lembar pengamatan, kecuali untuk PTIK /Selains ditambah laporan hasil penelitian lapangan.

### BAB VI

### TATARAN KEWENANGAN

#### Pasal 20

- (1) Kapolri bertanggung jawab terhadap penyelenggaraan pelatihan manajemen di lingkungan Polri.
- (2) Deputi Kapolri Bidang Sumber Daya Manusia (De SDM Kapolri) dalam penyelenggaraan pelatihan manajemen di lingkungan Polri, berwenang:
  - a. menyusun kebijakan Kapolri di bidang pelatihan manajemen dalam rangka peningkatan kualitas sumber daya manusia Polri;
  - b. mengkoordinasikan pelaksanaan pelatihan manajemen baik di tingkat Mabes Polri maupun tingkat Polda;
- (3) Kepala Lembaga Pendidikan dan Pelatihan Polri (Kalemdiklat Polri) dalam penyelenggaraan pelatihan manajemen di lingkungan Polri, bertanggung jawab untuk:
  - a. pelaksanaan pelatihan manajemen yang diselenggarakan masing-masing lembaga pendidikan di lingkungan Polri;
  - b. menyelenggarakan kerja sama pelatihan dan melaksanakan penyusunan rencana, pengawasan dan pengendalian pelatihan manajemen;
  - c. mengkoordinir dan mengendalikan TOT dan Tutor seluruh Indonesia;
  - d. melakukan analisa dan evaluasi atas pelaksanaan penyelenggaraan pelatihan manajemen di lingkungan pendidikan Polri.



- (4) Para Kepala Kepolisian Daerah (Kapolda) dalam penyelenggaraan pelatihan manajemen di lingkungan Polri, bertanggung jawab untuk:
- a. pelaksanaan pelatihan manajemen di lingkungan Sekolah Polisi Negara (SPN) wilayah masing-masing;
  - b. melaporkan pelaksanaan pelatihan manajemen kepada De SDM Kapolri dan Kalemdiklat Polri;
  - c. melaksanakan analisa dan evaluasi terhadap pelaksanaan pelatihan manajemen di SPN masing-masing.
- (5) Kepala Sespim/Gubernur PTIK, Gubernur Akpol, Para Kepala Sekolah, Para Kepala Pusat Pendidikan/Para Kepala SPN dalam penyelenggaraan pelatihan manajemen di lingkungan Polri, bertanggung jawab untuk:
- a. melaksanakan pelatihan manajemen di lembaga pendidikan masing-masing sesuai dengan ketentuan yang berlaku;
  - b. melaporkan penyelenggaraan pelatihan manajemen yang diselenggarakan di Lembaga Pendidikan masing-masing kepada Kalemdiklat Polri dan Kapolda;
  - c. mengadakan analisa dan evaluasi terhadap penyelenggaraan pelatihan manajemen di lembaga pendidikan masing-masing;
  - d. menyelenggarakan pembinaan terhadap kualitas TOT dan Tutor/pelatih di Lembaga Pendidikan masing-masing.

## BAB VII

### ANGGARAN

#### Pasal 21

Anggaran pelaksanaan latihan menggunakan anggaran operasional pendidikan.

## BAB VIII

### KETENTUAN PENUTUP

#### Pasal 22

Pada saat peraturan ini mulai berlaku, maka semua peraturan yang berkaitan dengan pelatihan manajemen Polri, dinyatakan tetap berlaku sepanjang tidak bertentangan dengan peraturan ini.

#### Pasal 23

Peraturan Kapolri ini mulai berlaku sejak tanggal ditetapkan.

Agar setiap orang mengetahuinya, Peraturan Kapolri ini diundangkan dengan penempatannya dalam Berita Negara Republik Indonesia.

Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 30 Juni 2008

KEPALA KEPOLISIAN NEGARA  
REPUBLIK INDONESIA,

SUTANTO

Diundangkan di Jakarta  
pada tanggal 8 Juli 2008

MENTERI HUKUM DAN HAK ASASI MANUSIA  
REPUBLIK INDONESIA,

ANDI MATTALATTA

**KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR**

---



**PENYELENGGARAAN PELATIHAN MANAJEMEN  
(*MANAGEMENT TRAINING*)**

**DI LINGKUNGAN  
LEMBAGA PENDIDIKAN  
KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**



**PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

---

**NOMOR 5 TAHUN 2008 TANGGAL 2008**

KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR

LAMPIRAN PERATURAN KAPOLRI  
NO. POL. : 5 TAHUN 2008

**JADWAL PELATIHAN KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN  
(BASIC INTERPERSONAL SKILL)**

NO.	HARI	UNIT								KET
		07.30-08.00	08.00-09.45	09.45-11.15	11.30-13.00	14.00-15.30	15.45-17.00	17.00-17.30		
1.	I	Briefing	- Pendahuluan - Arah-an Refleksi	Pre test	Filsafat Belajar	Pencairan	ELC	Debriefing		
2.	II	Briefing	Refleksi	PCS	OBS I	OBS II	DES 1	Debriefing		
3.	III	Briefing	Refleksi	DES II	LIST I	LIST II	QUES II	Debriefing		
4.	IV	Briefing	Refleksi	QUES II	SUM I	SUM II	Inven gaya perorangan TAA II	Debriefing		
5.	V	Briefing	Refleksi	Feed Back I	Feed Back II (Johary Window) LEAD	TAA I		Debriefing		
6.	VI	Briefing	Refleksi mingguan	CIP		Post tes / Pesan sahabat	Pembulatan	Debriefing		

**JADWAL PELATIHAN MANAJEMEN LEVEL I**

NO.	HARI	UNIT										KET			
		07.30-08.00	08.00-09.45	09.45-11.15	11.30-13.00	14.00-15.30	15.45-17.00	17.00-17.30							
1.	I	Briefing	- Pendahuluan - Arahkan	Pre test	Pencairan	Filsafat Belajar OBS I	Adult Learning OBS II	Debriefing							
2.	II	Briefing	Refleksi	ELC	PCS			Debriefing							
3.	III	Briefing	Refleksi	DES 1	DES II	LIS I	LIS II	Debriefing							
4.	IV	Briefing	Refleksi	QUES 1	QUES II	SUM I	SUM II	Debriefing							
5.	V	Briefing	Refleksi	FB I	FB II	Johary Window TAA III	CIP	Debriefing							
6.	VI	Briefing	Refleksi mingguan	TAA I	TAA II	TAA III	TAA IV	Debriefing							
7.	VII	Briefing	Refleksi	LEAD I	LEAD II	LEAD III	LEAD IV	Debriefing							
8.	VIII	Briefing	Refleksi	SUPV I	SUPV II	DELEGATION I	DELEGATION II	Debriefing							
9.	IX	Briefing	Refleksi	COUNSEL I	COUNSEL II	INTERVENTION I	INTERVENTION II	Debriefing							
10.	X	Briefing	Refleksi	PERSIAPAN FIELD EXERCISE										Debriefing	
11.	XI	Briefing	Refleksi	FIELD EXERCISE										Debriefing	
12.	XII	Briefing	Refleksi	Post test	Pembuatan Laporan Field Exercise	Pembuatan Laporan Field Exercise	Pembulatan	Debriefing							

KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR

LAMPIRAN PERATURAN KAPOLRI  
NO. POL. : 5 TAHUN 2008

**JADWAL PELATIHAN MANAJEMEN LEVEL II**

NO.	HARI	UNIT							KET
		07.30-08.00	08.00-09.45	09.45-11.15	11.30-13.00	14.00-15.30	15.45-17.00	17.00-17.30	
1.	I	Briefing	- Pendahuluan - Arahan	Pre test	Pencapaian	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Debriefing	
2.	II	Briefing	Refleksi	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Debriefing	
3.	III	Briefing	Refleksi	Team Building I (Top Team)	Team Building II (Konsensus)	Team Building III (Team Role)	Team Building IV (Karakteristik Kepemimpinan)	Debriefing	
4.	IV	Briefing	Refleksi	Team Work I	Team Work II	Anaitical Thinking	Creative Thinking	Debriefing	
5.	V	Briefing	Refleksi	Problem Solving (Defenition/ Redescribing)	Problem Solving (Data Collection)	Problem Solving (Analysis)	Problem Solving (Argumentation and Recommendation)	Debriefing	
6.	VI	Briefing	Refleksi mingguan	Problem Solving (Conclusion)	Problem Solving (Presentation)	Concept and Criteria Building	Objective Setting	Debriefing	
7.	VII	Briefing	Refleksi	Pot Pimp dan Firo B	Concept Building	Meeting (lokakarya/ seminar)	Meeting (lokakarya/ working)	Debriefing	

	Briefing	Refleksi	Konflik dan Penyelesaian	Spiral Konflik	Manajemen Konflik	Pesan sahabat dan Post test	Debriefing
8.							
9.	Briefing	Pembulatan	PERSIAPAN FIELD EXERCISE				Debriefing
10.	Briefing		FIELD EXERCISE DI POLRES/POLSEK				Debriefing
11.	Briefing		FIELD EXERCISE DI POLRES/POLSEK				Debriefing
12.	Briefing	FIELD EXERCISE DI POLRES/POLSEK		Pos test	Paparan Hasil Field Exercise	Pembulatan	Debriefing

KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR

LAMPIRAN PERATURAN KAPOLRI  
NO. POL. : 5 TAHUN 2008

**JADWAL PELATIHAN MANAJEMEN LEVEL III**

NO.	HARI	UNIT									KET
		07.30-08.00	08.00-09.45	09.45-11.15	11.30-13.00	14.00-15.30	15.45-17.00	17.00-17.30			
1.	I	Briefing	Pendahuluan - Arahkan	Pre Test	Pencairan	Inventarisasi Gaya Perorangan	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Debriefing		
2.	II	Briefing	Refleksi	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Debriefing			
3.	III	Briefing	Refleksi	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Penyegaran Level I	Debriefing			
4.	IV	Briefing	Refleksi	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Debriefing			
5.	V	Briefing	Refleksi	Penyegaran Level I		Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Debriefing			
6.	VI	Briefing	Refleksi mingguan	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Debriefing			
7.	VII	Briefing	Refleksi	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Penyegaran Level II	Debriefing			
8.	VIII	Briefing	Refleksi	SHGP	Strategic Skill Management	Five Keys Lesson	Strategic Analyisa (OHA I)	Debriefing			
9.	IX	Briefing	Refleksi	Stategis Analyisa (OHA II)	Pot Pim	Stategis Analyisa (ES I)	Stategis Analyisa (ES II)	Debriefing			
10.	X	Briefing	Refleksi	Strategic Planning (SP I)	Strategic Planning (SP II)	Strategic Planning (PP I)	Strategic Planning (PP II)	Debriefing			
11.	XI	Briefing	Refleksi					Debriefing			



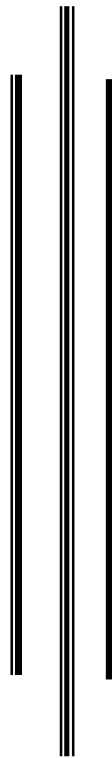
12.	XII	Briefing	Refleksi	Strategic Management (TP I)	Strategic Management (TP II)	Strategic Management (MA I)	Strategic Management (MA II)	Debriefing	
13.	XIII	Briefing	Refleksi	FIRO - B	Accountability I	Accountability II	Influencing I	Debriefing	
14.	XIV	Briefing	Refleksi	Influencing II	Critiquing I	Critiquing II	Contigensi	Debriefing	
15.	XV	Briefing	Refleksi Mingguan	Pembulatan	Post Test	Persiapan Field Exercise	Field Exercise	Debriefing	
16.	XVI			Persiapan Field Exercise					
17.	XVII			FIELD	EXERCISE				
18.	XVIII			FIELD	EXERCISE				
19.	XIX			FIELD	EXERCISE				
20.	XX	FIELD	EXERCISE	Pos tes	Paparan Field Exercise		Pembulatan		

**KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR**

---



**KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN  
(BASIC INTERPERSONAL SKILL)**



**LAMPIRAN  
PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 5 TAHUN 2008 TANGGAL 30 Juni 2008**



**LAMPIRAN**

**PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 5 TAHUN 2008**

**TENTANG**

**KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN  
(BASIC INTERPERSONAL SKILL)**

**SISTEMATIKA**

- BAB I      PENDAHULUAN**  
A.    PENDAHULUAN  
B.    STANDAR KOMPETENSI
- BAB II     DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN (EXPERIENTIAL) LEARNING CYCLE) DAN PRE CONDITIONING SKILLS (DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN)**  
A.    DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN ( EXPERIENTIAL LEARNING CYCLE)  
B.    PRE CONDITIONING SKILLS (DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN)
- BAB III    KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN (INTERPERSONAL SKILL)**  
A.    KETERAMPILAN MENGAMATI (OBSERVING SKILL)  
B.    KETERAMPILAN    MENGGAMBARKAN    /    MENJELASKAN (DESCRIBING SKILL)  
C.    KETERAMPILAN MENDENGARKAN (LISTENING SKILL)  
D.    KETERAMPILAN BERTANYA (QUESTIONING SKILL)  
E.    KETERAMPILAN MEMBERIKAN DAN MENERIMA UMPAN BALIK (FEED BACK SKILL)  
F.    KETERAMPILAN MEMBERIKAN DAN MENERIMA UMPAN BALIK (FEED BACK SKILL)  
G.    ANALISA TUGAS DAN KEGIATAN (TASK AND ACTIVITY ANALYSIS)
- BAB IV    PENUTUP**

## **BABI PENDAHULUAN**

### **A. Pendahuluan**

Keberhasilan tugas suatu institusi, perusahaan, akan banyak tergantung kepada kecakapan atau keterampilan dari pada unsur- unsur pimpinannya / Leadernya, staf dan anggotanya yang ada di Perusahaan tersebut. pada dasarnya harus memiliki 2 macam kecakapan ataupun keterampilan, yaitu :

1. kecakapan / keterampilan administrasi / manajemen (administrative/ manajerial Skill);
2. kecakapan/keterampilan teknis (technical skill).

Bahwa seorang Leader yang merupakan first line supervisor, mempunyai tugas :

1. mengetahui dengan pasti tugas yang akan dilakukannya;
2. mengetahui dengan pasti kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh para pelaksanaan di lapangan;
3. mengetahui pelaksanaannya dengan selalu memperhatikan terhadap standar kualitas yang telah ditentukan.

Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, harus dapat bekerja sama dengan anggota dan stafnya. Adapun keterampilan yang dibutuhkan antara lain :

1. keterampilan dasar perorangan;
2. menganalisa tugas dan kegiatan (Task Activity Analysis);
3. perbedaan persepsi (conflict in perception).

Keterampilan-keterampilan tersebut di atas, didapat melalui latihan-latihan keterampilan yang termasuk dalam manajemen yang materinya meliputi :

1. filsafat belajar ( Philosophy of Learning );
2. daur belajar dari pengalaman (Experiential learning cycle);
3. pre conditioning skills meliputi :
  - a. concentration skill;
  - b. memory skill;
  - c. recall skill.
4. Interpersonal skill (keterampilan dasar perorangan), meliputi :
  - a. keterampilan mengamati (Observing skill);
  - b. keterampilan menjelaskan (Describing skill);
  - c. keterampilan mendengarkan (listening skill);
  - d. keterampilan bertanya (Questioning skill).
  - e. keterampilan meringkas (Summarising skill);
  - f. keterampilan umpan balik (Feed back).
5. perbedaan persepsi (Conflict in perception);
6. kepemimpinan ( Leadership );
7. potensi kepemimpinan.

### **B. Standar Kompetensi**

Memahami dan terampil menerapkan Interpersonal Skill, Leadership, analisa tugas dan kegiatan ( Task activity and Analysis ), Conflict Inperception, Intervention.

**BAB II****DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN (EXPERIENTIAL) LEARNING CYCLE) DAN  
PRE CONDITIONING SKILLS (DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN)****A. Daur Belajar dari Pengalaman ( Experiential Learning Cycle)**

Kompetensi dasar :

Memahami dan terampil menerapkan daur belajar pengalaman.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian ELC;
2. menerapkan pentingnya belajar dari pengalaman diri sendiri dan orang lain yang lalu untuk pengembangan diri;
3. terampil belajar dari pengalaman untuk menjadi lebih baik.

1. pengertian

- a. secara harfiah, pengertian belajar sesuai dengan yang tercantum dalam kamus Umum Bahasa Indonesia. Dapat diartikan: "berusaha (berlatih) supaya mendapat suatu kepandaian". Sedangkan yang dimaksud dengan pengalaman, yaitu : "Sesuatu yang telah dirasakan (baik diketahui maupun dikerjakan)";
- b. dengan melihat pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan daur belajar dari pengalaman disini, yaitu "Suatu proses meningkatkan kepandaian / kemampuan, melalui sesuatu yang telah dirasakan, baik karena diketahui maupun dikerjakan oleh yang bersangkutan".

2. uraian

- a. tujuan dari belajar

Belajar mempunyai tujuan, yaitu untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan keterampilan seseorang, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi sikap hidupnya.

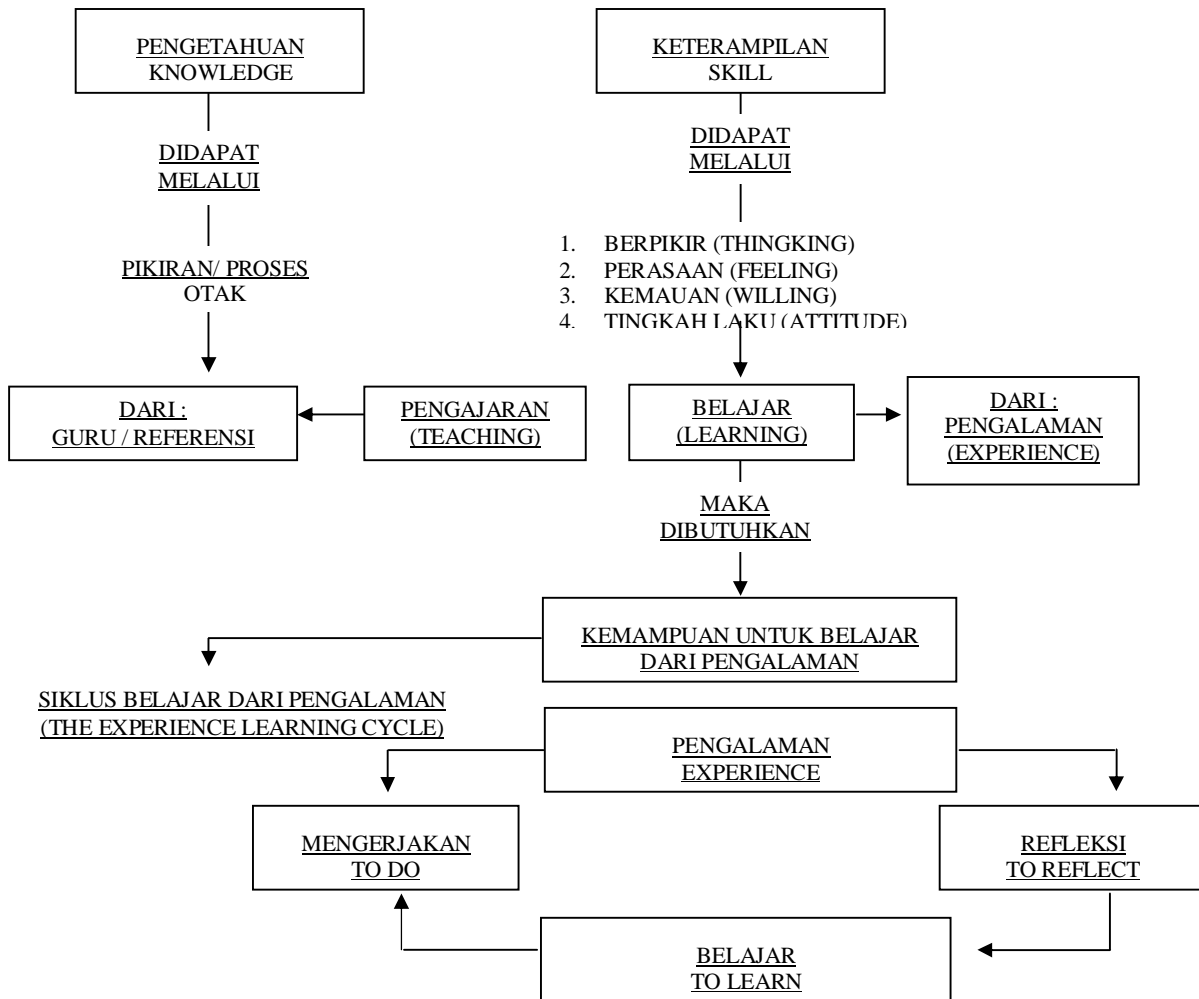
- b. proses belajar

- 1) ilmu pengetahuan didapat oleh seseorang melalui berbagai kegiatan, antara lain :

- a) melihat;
- b) mendengar;
- c) membaca;

- d) mencium;
  - e) merasakan dan sebagainya.
- b. sedangkan keterampilan ( Skill), didapat seseorang melalui latihan, dengan menggunakan :
- a) pikiran (Thinking);
  - b) kemauan (Willing);
  - c) perasaan (Feeling);
  - d) tingkah laku (Attitude).
- c. dalam proses belajar yang benar, Seseorang selain mendapat ilmu pengetahuan, juga harus melatih untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya tersebut, sehingga menjadi terampil dan mampu bertindak sesuai dengan yang didapat ataupun dikehendaki oleh ilmu pengetahuan tersebut.
- Dengan demikian dari proses belajar ini akan ditemui adanya perubahan sikap hidup / perilaku seseorang kearah yang lebih baik. Perubahan sikap hidup / perilaku ini akan dipengaruhi oleh pengalaman yang pernah dialami, atau melalui pengalaman yang pernah dialaminya, atau melalui pengalaman orang lain yang didengarnya, melalui proses mengingat kembali.

Daur belajar dari pengalaman, merupakan sesuatu proses yang berawal dari pengalaman seseorang, yang telah dialami atau dirasakan; dari pengalaman ini diingat kembali baik keberhasilan maupun kegagalanya. Dengan menyadari, menilai dan menarik pelajaran-pelajaran dari pengalamannya ,akan dihasilkan suatu tindakan atau langkah baru , yang pada saat melakukan lagi, akan berbeda dan lebih baik (do better and differently). Dengan demikian dari proses ini diharapkan adanya perubahan atau perbaikan terhadap apa yang dikerjakannya, sehingga hal tersebut akan memperbaiki sikap hidup dan perilaku yang bersangkutan. Daur belajar dari pengalaman ini seperti skema dibawah ini, yang sekaligus terlihat perbedaannya dengan pengetahuan yang didapat melalui proses belajar.



"KOLB" mengatakan, bahwa di dalam daur belajar dari pengalaman ada 4 komponen pokok, yaitu :

- a. melakukan;
- b. pengalaman;
- c. refleksi;
- d. belajar.

Yang keempatnya merupakan daur yang berulang. Masih banyak pendapat para sarjana lainnya yang membicarakan masalah ini, namun tidak diuraikan dalam naskah ini.

Menurut hasil pengamatan dan penelitian, dengan belajar dari pengalaman sendiri ataupun pengalaman orang lain, hal tersebut akan lebih lama diingat.



Bahkan sementara orang mengatakan , bahwa :

- a. saya mendengar, saya lupa ( I hear, I forget ) daya ingatnya hanya 25%;
- b. saya melihat, saya ingat (I See, I remember) Daya ingatnya 50%;
- c. saya melaksanakan, saya mengerti (I do, I understand) daya ingatnya antara 80 s/d 100%.

Untuk dapat memperoleh dan mengembangkan keterampilan (Skill), kita harus sering latihan ( learning by doing ). Dari dalam proses belajar dari pengalaman ini tujuannya tidak lain yaitu untuk memperbaiki / meningkatkan kemampuan dan penampilan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

## **B. Pre Conditioning Skills (Daur Belajar dari Pengalaman)**

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan pre-conditioning skill dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian PCS;
2. menerapkan teknik konsentrasi;
3. menerapkan teknik melatih daya ingat;
4. menerapkan teknik mengingat kembali;
5. menerapkan cara melatih berkonsentrasi.

### 1. Pengertian

- a. Pre Conditioning Skills, diartikan sebagai keterampilan-keterampilan yang mendasari dari pada keterampilan yang akan dilatihkan.
- b. Pre Conditioning Skills terdiri dari :
  - 1) konsentrasi ( concentration );
  - 2) mengingat ( memory);
  - 3) memanggil ulang (recall).

### 2. Uraian

Kemampuan seseorang untuk berkonsentrasi, mengingat dan memanggil ulang ini, mutlak diperlukan dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan, agar kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik.

Untuk mendapatkan keterampilan tersebut, tidak dapat diwujudkan tanpa melalui pelatihan-pelatihan.

Dari latihan-latihan yang dilakukan, tujuannya ialah agar orang tersebut mampu :

- a. di dalam melaksanakan setiap kegiatan ataupun keterampilan perorangan yang dimilikinya, selalu berkonsentrasi, sehingga dapat melaksanakan kegiatan ataupun keterampilannya dengan baik;
- b. menyadari adanya latihan diri untuk berkonsentrasi mengingat dan memanggil ulang secara rutin, agar dapat meningkatkan keterampilan-keterampilan yang dimilikinya.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dengan disadarinya bahwa melakukan konsentrasi ini demikian sulitnya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya, antara lain :

- a. seseorang perlu menyadari, dalam berkonsentrasi akan senantiasa adanya pengaruh yang dapat mengganggu pelaksanaan konsentrasi tersebut;
- b. untuk mempermudah dalam mengingat tentang suatu fakta atau suatu keadaan, perlu ditemukan satu jalan, baik yang berbentuk pola, ataupun bentuk-bentuk lainnya;
- c. dengan terbatasnya daya ingat seseorang perlu disadari, bahwa untuk mengingat sesuatu tanpa dibolehkan membuat catatan-catatan atau bentuk lainnya, merupakan hal yang cukup sulit;
- d. dalam melakukan konsentrasi, sangat diperlukan adanya suana yang hening, sehingga hal ini akan mengurangi gangguan;
- e. kita menyadari, bahwa dengan melaksanakan latihan-latihan konsentrasi secara rutin, dapat membantu secara rutin, dapat membantu memelihara dan bahkan meningkatkan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan lainnya.

### **BAB III**

#### **KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN (INTERPERSONAL SKILL)**

Keterampilan seseorang ini melekat pada setiap pribadi dalam persentuhannya dengan masyarakat (baik individu maupun kelompok), yang dalam perwujudannya akan menampilkan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang mencerminkan keakuratan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

Keterampilan dasar perorangan ini, meliputi :

- A. keterampilan mengamati (observing skill);
- B. keterampilan menggambarkan (describing skill);
- C. keterampilan mendengarkan (listening skill);
- D. keterampilan bertanya (questioning skill);
- E. keterampilan meringkas (summarizing skill);
- F. keterampilan memberi dan menerima umpan balik (feed back skill).

Yang apabila selalu dilatihkan, dihayati dan dilaksanakan, serta diupayakan menginternalisasikannya dalam sikap, tingkah laku dalam perbuatan sehari-hari, akan menjembatani atau menjadi landasan pengembangan keterampilan selanjutnya.

Keterampilan dasar sebagaimana tersebut di atas, dapat diuraikan sebagai berikut :

#### **A. Keterampilan mengamati (observing skill)**

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan mengamati dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian observing skill;
2. menerapkan teknik pengamatan;
3. pengamatan tanpa persepsi;
4. menerapkan pengamatan sesuai fakta yang ada;
5. pengamatan pada suatu objek tanpa persepsi;
6. pengamatan pada suatu objek secara teliti;
7. pengamatan pada suatu objek dengan jarak yang tepat;
8. pengamatan pada suatu objek dengan posisi yang tepat.

#### 1. Pengertian

Pengertian mengamati mempunyai arti "Melihat dan memperhatikan sesuatu dengan teliti, atau memperhatikan dan mengawasi sesuatu dengan saksama". Dengan berpedoman pada pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan keterampilan mengamati disini, dapat diartikan sebagai : "Suatu keterampilan yang dimiliki seseorang, untuk mampu melihat dan mengamati suatu objek tertentu yang dilakukan secara teliti dan saksama, dengan tidak menganalisis.

Keterampilan mengamati, merupakan salah satu bentuk keterampilan yang mutlak harus dimiliki anggota sekuriti, terutama hal ini dikaitkan dengan tugasnya. Istilah pengamatan banyak dikenal sebagai salah satu metode yang sering digunakan dalam rangka penelitian.

2. Bentuk pengamatan

a. pengamatan dengan jalan tidak turut serta

Dalam hal ini pengamat mengambil sikap/posisi sebagai orang luar, dimana kehadirannya tidak mengganggu kelompok yang sedang diamati. Umpamanya dalam pengamatan suatu kelas yang sedang belajar, guru yang sedang belajar, menghadiri suatu sidang pengadilan, dll.

b. pengamatan dengan jalan turut serta.

Dalam hal ini berbagai macam peranan yang dapat dimainkan oleh penyelidik dalam mengamati situasi-situasi sosial tertentu, dengan berbagai macam perbedaan derajat partisipasi/turut serta. Banyaknya macam kegiatan yang dapat dilakukan dalam suatu kelompok tertentu saja. Dengan jalan turut serta dalam kegiatan-kegiatan kelompok, ia dapat turut merasakan apa yang dirasakan oleh anggota inti dari kelompok tersebut. Salah satu kesukaran bagi pengamat peserta, ialah bahwa setelah melakukan kegiatan tertentu, ia harus mengambil sikap / posisi yang objektif, jika tidak demikian maka catatan-catatannya akan terpengaruh unsur-unsur subjektif.

3. Beberapa keuntungan / keunggulan pengamatan :

- a. pengamatan dapat memuaskan kembali masalahnya selama pengamatan berlangsung terus;
- b. hubungannya erat dengan situasi yang sebenarnya, memberikan kemungkinan baginya untuk menghindari pertanyaan-pertanyaan yang tidak berguna;
- c. secara teratur dia dapat mengubah kategori-kategori yang diperlukan bagi pengamatannya;
- d. memberikan kemungkinan baginya untuk memperoleh bahan - bahan yang lebih mendalam;
- e. dapat mengumpulkan bahan-bahan yang pada saat itu kelihatannya tidak berhubungan dengan masalah pengamatannya, akan tetapi mungkin akan berguna di kemudian hari.

4. Beberapa faktor yang mempengaruhi hasil suatu pengamatan :

- a. lama / panjangnya waktu dari setiap pengamatan;
- b. keadaan tentang sipengamat sendiri;
- c. perumusan tentang kegiatan-kegiatan atau unit-unit tingkah laku yang spesifik (khas) yang diamati;
- d. ruang lingkup pengamatan, apakah untuk satu orang atau satu

- e. keiompok;
  - e. bantu pencatatan, termasuk didalamnya penggunaan alat-alat yang sesuai;
  - f. apakah pengamatan sudah cukup terlatih;
  - g. interpretasi hasil-hasil pengamatan.
5. Beberapa ciri khas dari pengamatan yang baik.
- a. suatu pengamatan direncanakan dengan teliti dan sistimatis. pengamat mengetahui benar-benar tentang apa yang dicarinya;
  - b. pengamat menyadari keseluruhan dari apa yang diamatinya. walaupun ia waspada terhadap detail-detailnya yang berarti, tetapi ia tetap menyadari bahwa keseluruhan adalah lebih penting dari pada jumlah dari bagian-bagiannya;
  - c. pengamat memisahkan tentang faktor-faktor dari interpretasi, dan membuat tafsirannya / interpretasinya pada sesuatu yang lain;
  - d. pengamat bersikap obyektif. Ia akan mengakui akan kemungkinan kecenderungan-kecenderungannya, dan ia berusaha untuk menghilangkan pengaruh-pengaruh ini terhadap apa yang dilihat dan dilaporkannya;
  - e. pengamatan dicek dan diperkuat, dimana mungkin, dengan mengulangnya, atau dengan membandingkan dengan catatan-catatan pengamat lain yang berwenang;
  - f. pencatatan pengamatan dilakukan dengan teliti dan saksama.
6. Latihan-latihan untuk mengamati suatu objek ini, diharapkan seseorang mampu untuk :
- a. melihat dari hal-hal umum kepada hal-hal yang khusus; menyimpan fakta fakta yang dilihat ke dalam dan di dalam ingatannya dan menyebutkan kembali secara benar apa yang telah diamatinya;
  - b. mengambil posisi yang tepat dikaitkan dengan jarak dan sudut pandang, sehingga akan memudahkan kegiatan pengamatan dimaksud;
  - c. membiasakan diri untuk selalu mencatat, dengan mengingat adanya keterbatasan dalam daya ingat kita.
  - d. berkonsentrasi selama pengamatan itu dilaksanakan.
7. Kita menyadari, bahwa melakukan pengamatan bukanlah merupakan hal yang mudah, sehingga apabila hal ini tidak dilakukan melalui latihan-latihan yang baik, sangat sulit bagi seseorang untuk memiliki keterampilan tersebut. Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam melaksanakan pengamatan ini, antara Lain :
- a. untuk dapat melakukan pengamatan yang baik, harus betul-betul dilakukan secara sistimatis, dalam arti dilakukan mulai melihat dari hal-hal yang bersifat khusus;
  - b. dalam melihat ataupun memperhatikan suatu objek , tidak mungkin dilakukan tanpa adanya konsentrasi yang penuh terhadap objek tersebut;
  - c. harus disadari, pada saat seseorang melakukan pengamatan konsentrasi akan senantiasa adanya pengaruh yang dapat mengganggu tersebut.
  - d. dalam rangka pengamatan, kita menyadari bahwa keterbatasan, pada posisi sehingga dalam pelaksanaannya, harus dapat menempatkan diri pada posisi yang tepat;
  - e. selain keterbatasan tersebut di atas, karena daya ingat seseorang

kemampuan seseorang untuk melihat atau memperhatikan suatu objek juga tidak sama, untuk itu perlu membiasakan diri dengan menggunakan alat bantu, berupa catatan ataupun alat-alat lainnya, pada waktu seseorang melakukan pengamatan.

## **B. Keterampilan menggambarkan / menjelaskan (Describing Skill)**

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan menggambarkan.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian describing skill;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat dari keterampilan menggambarkan;
3. menerapkan teknik-teknik keterampilan menggambarkan.

### 1. Pengertian

- a. menggambarkan menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia susunan WJS. Poerwadarminta, adalah : "Melukiskan (menceritakan) suatu peristiwa (kejadian dan sebagainya).
- b. dengan melihat pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan menggambarkan / menjelaskan disini, dapat diartikan sebagai : "Suatu keterampilan dari seseorang, untuk membayangkan, melukiskan, atau menceritakan tentang sesuatu baik objek, maupun peristiwa (kejadian), yang merupakan hasil dari pengamatannya, yang disampaikan dalam bahasa lisan, tulisan ataupun simbol-simbol. Sehingga orang lain jelas/mengerti tentang apa yang disampaikannya.

### 2. Uraian

- a. latihan menggambarkan atau menjelaskan sesuatu oleh seseorang kepada orang lain, sangat diperlukan terutama agar orang tersebut mampu.
  - 1) menjelaskan sesuatu baik yang berupa objek, maupun kejadian/peristiwa secara sistematis, dari hal-hal yang bersifat khusus secara detail dan rinci, sehingga dapat dimengerti oleh orang yang diberikan gambaran atau penjelasan;
  - 2) menyampaikan penjelasan melalui pembicaraan yang jelas, dalam arti menggunakan bahasa yang dapat dimengerti oleh orang yang diberikan gambaran / penjelasan. Berbicara yang jelas, selain dapat dimengerti juga termasuk di dalamnya dengan memperhatikan intonasi dan penekanan-penekanan pada bagian-bagian tertentu, kalau perlu dengan memanfaatkan dan meyakinkan gerakan-gerakan tubuh dan mimik muka untuk lebih menjelaskan gambarannya;
  - 3) Mewujudkan atau menciptakan suasana yang baik, sehingga jalannya proses komunikasi antara yang memberikan gambaran/penjelasan, dengan yang diberikan gambaran/penjelasan berjalan lancar.

- b. selain hal tersebut di atas, ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam menjelaskan/ menggambarkan ini, antara lain :
- 1) untuk lebih memudahkan pengertian bagi yang menerima penjelasan, di dalam menjelaskan selain harus sistematis, dengan bahasa yang mudah dimengerti, perlu disadari bahwa daya serap atau daya tangkap seseorang dalam menerima penjelasan ini belum tentu sama, termasuk daya ingatannya. Untuk itu agar memudahkan pemahaman terhadap yang digambarkan dapat menggunakan alat bantu;
  - 2) sebelum menjelaskan, perlu adanya persamaan persepsi terlebih dahulu, tentang bahasa, kalimat ataupun simbol-simbol yang akan disampaikan;
  - 3) perlu disadari, bahwa dalam mengikuti penjelasan, seseorang memerlukan konsentrasi yang baik dan penuh dari kedua belah pihak, sehingga penjelasan tersebut jelas dan dimengerti oleh seseorang yang diberikan penjelasan;
  - 4) Agar penjelasan tersebut mudah dimengerti dan jelas, diperlukan adanya suatu tindakan ataupun langkah yang diambil, guna menarik perhatian dari pada orang yang diberikan penjelasan.

### C. Keterampilan mendengarkan (Listening skill)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan mendengarkan dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian listening skill;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat listening skill;
3. menerapkan teknik-teknik mendengar.

#### 1. Pengertian

- a. secara harfiah, pengertian mendengarkan mengandung makna : "Menangkap suara (bunyi) dengan telinga".
- b. dengan berpedoman kepada pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan mendengarkan disini, dapat diuraikan sebagai berikut : "Suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, untuk menangkap atau menyerap suara (bunyi) dengan menggunakan indera telinga secara teliti dan cermat, sehingga mampu menyampaikannya secara benar".

#### 2. Uraian

Dalam kegiatan mendengarkan, dapat dibayangkan oleh kita, adanya seseorang yang sedang bicara dan orang lain mendengarkannya, sehingga terlihat adanya proses komunikasi yang sedang berjalan. Karena kegiatan ini merupakan kegiatan yang dilakukan oleh orang setiap saat. Seseorang akan

cenderung mengatakan bahwa kegiatan mendengarkan itu mudah sekali dilaksanakan. Namun kenyataannya, kegiatan mendengarkan ini tidaklah semudah yang dibayangkan.

Kemampuan mendengarkan seseorang, tidak hanya bergantung kepada baik dan buruknya indera pendengaran saja, tetapi juga dipengaruhi oleh hal-hal lainnya. Untuk memperoleh keterampilan mendengarkan ini diperlukan adanya latihan-latihan, dengan tujuan agar seseorang mampu antara lain :

- a. memelihara jarak antara obyek dengan dirinya, sehingga segala sesuatu dapat didengar dan dilihat secara jelas;
- b. menyimpan sesuatu yang didengar dan memasukan didalam ingatan;
- c. menciptakan suasana yang nyaman dalam mendengarkan sesuatu;
- d. menangkap sesuatu yang didengar semata-mata berupa fakta.
- e. membiasakan diri untuk selalu melakukan pencatatan hal-hal yang dianggap penting, setelah mendengarkan sesuatu.

Karena sulitnya melakukan kegiatan mendengarkan secara baik ini, di dalam pelaksanaannya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain :

- a. bahwa untuk dapat menyampaikan kembali secara benar tentang apa yang didengarnya, kita tidak boleh berpersepsi, dan diperlukan adanya kesungguhan, serta ketelitian dari pada masing-masing individu yang mendengarkan;
- b. pendengaran seseorang akan sangat terganggu apabila dalam keadaan/suasana yang ribut (hingar-bingar), sehingga diperlukan sekali adanya suasana yang hening agar tidak mengganggu konsentrasi pada saat mendengarkan tersebut;
- c. kita menyadari, bahwa kemampuan seseorang untuk menyerap suara dan mengingat itu tidak sama, sehingga untuk dapat menyampaikan kembali tentang apa yang didengarnya ini secara baik dan benar diperlukan adanya alat bantu, baik berupa catatan ataupun alat-alat bantu lainnya;
- d. di dalam proses mendengarkan ini, sangat diperlukan konsentrasi yang baik, sehingga objek yang didengarkan dapat diserap secara sempurna;
- e. apabila pada saat mendengarkan pembicaraan seseorang atau objek tertentu masih ada hal-hal yang dipandang belum jelas, perlu kepada pembicara diminta untuk mengulangi pembicaraannya dengan lebih keras lagi, apabila yang pertama dianggap terlalu pelan.
- f. Pentingnya diketahui oleh yang mendengarkan dari pada seseorang itu dapat berlangsung dengan baik, apabila selama mendengarkan pembicaraan tidak ada yang memotong.

#### **D. Keterampilan Bertanya (Questioning skill)**

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan bertanya dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian questioning skill;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat keterampilan bertanya;
3. menjelaskan jenis-jenis pertanyaan;



4. menerapkan teknik-teknik bertanya.

1. Pengertian

- a. pengertian bertanya secara harfiah, dapat diartikan sebagai "Meminta keterangan (penjelasan dan sebagainya), atau meminta supaya diberitahu"
- b. dengan mengambil pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan bertanya disini, dapat diartikan sebagai "Suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, untuk meminta keterangan atau penjelasan kepada seseorang, untuk mendapatkan informasi tentang apa yang belum diketahui ataupun belum dimengertinya".

2. Uraian

- a. seseorang mengajukan atau menyampaikan pertanyaan kepada orang lain, tujuannya ialah agar yang bersangkutan memperoleh keterangan atau penjelasan, agar apa yang pasalnya tidak diketahui atau tidak dimengerti menjadi tahu atau mengerti;
- b. dalam membuat atau menyusun suatu pertanyaan, tidaklah semua orang dapat melaksanakannya dengan baik, walaupun orang yang pandai. Untuk dapatnya seseorang mampu dan terampil dalam membuat/menyusun pertanyaan-pertanyaan ini dengan baik, harus dilaksanakan melalui latihan-latihan dengan kata lain tujuan dilaksanakannya latihan menyusun atau membuat pertanyaan ini, antara lain :
  - 1) agar seseorang terampil dalam membuat/ menyusun serta memberikan pertanyaan-pertanyaan;
  - 2) dalam membuat dan memberikan pertanyaan-pertanyaan tersebut, dapat tersusun secara baik dan kronologis, dari hal-hal yang bersifat umum, sampai dengan yang bersifat khusus, dan dari pertanyaan yang terbuka sampai dengan pertanyaan yang tertutup sesuai bentuk-bentuk pertanyaannya;
  - 3) mampu menggunakan bentuk-bentuk dan jenis-jenis pertanyaan sesuai dengan kebutuhannya;
  - 4) mengetahui manfaat / kegunaan dari masing-masing bentuk dan jenis-jenis pertanyaan;
  - 5) dapat mengantisipasi akibat membuat, menyusun, dan menyampaikan pertanyaan-pertanyaan terhadap seseorang.

3. Bentuk-bentuk pertanyaan

Dalam mengajukan pertanyaan ada beberapa ada beberapa bentuk yang dikenal dan biasa dilakukan, antara lain dalam kaitannya dengan tugas Kepolisian untuk memudahkan identifikasi masalah, dikenal dengan akronim Si, A, Di, DE, MEN, BA, BI, yang merupakan singkatan dari siapa, apa, dimana, dengan apa, mengapa, bagaimana dan bilamana. Atau dengan rumusan lain yaitu 5W + H, singkatan dari What (Apa), When (kapan), Where ( Dimana), Which ( Yang mana ), Why ( Mengapa )+ How (Bagaimana), sehingga dengan jenis-jenis pertanyaan tersebut didapat informasi sesuai

yang diinginkan. Dari beberapa teori tentang bertanya, dalam naskah ini akan diketengahkan , adanya 6 (enam) jenis pertanyaan sebagai berikut :

- a. open-question (pertanyaan terbuka), yaitu pertanyaan yang diajukan dalam usaha meminta informasi sebanyak mungkin. kepada si penjawab diberikan kebebasan seluas-luasnya untuk mengemukakan apa yang diketahuinya dari pertanyaan yang diajukan;
  - b. close-question (pertanyaan tertutup), yaitu pertanyaan yang mengharapkan satu jawaban : ya atau tidak;
  - c. multiple-question (pertanyaan berurutan), yaitu pertanyaan yang diajukan secara bertubi-tubi dengan tidak menunggu jawaban dari pertanyaan terdahulu;
  - d. leading-question (pertanyaan mengarahkan) yaitu pertanyaan yang jawabannya sudah diketahui sebelumnya;
  - e. hypothetical-question (pertanyaan hipotetik), yaitu pertanyaan pengandaian;
  - f. rhetorical-question (pertanyaan retorik), yaitu pertanyaan yang tidak memerlukan jawaban.
4. Kita menyadari, bahwa bertanya dengan baik itu cukup sulit, sehingga untuk dapat melaksanakan dengan baik harus memperhatikan beberapa hal, diantaranya :
- a. belum tentu semua pertanyaan yang kita sampaikan itu dapat diterima dengan jelas oleh yang ditanya, sehingga dalam menyampaikan pertanyaan, perlu dicek kembali apakah sudah dapat diterima secara jelas dan cukup dimengerti oleh yang ditanya;
  - b. untuk mendapatkan jawaban yang baik, perlu diciptakan suasana yang baik pula. dan harus disadari akibat psikologis yang akan timbul dari pertanyaan-pertanyaan yang kita ajukan;
  - c. untuk dapatnya pertanyaan yang kita ajukan itu diterima secara jelas dan dimengerti oleh yang ditanya, bahasa yang digunakan harus betul-betul bahasa yang dapat dimengerti.

#### **E. Keterampilan Meringkas (Summarizing skill)**

Kompetensi dasar :

Memahami dan menerapkan keterampilan meringkas dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian summarizing skill;
  2. menjelaskan tujuan dan manfaat keterampilan meringkas;
  3. menerapkan teknik-teknik meringkas.
1. Pengertian
- a. secara harfiah pengertian meringkas, dapat diartikan : "Memendekkan (cerita atau pembicaraan, mengikuti seakan, mengambil intisari saja)".
  - b. dengan mengambil pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud

dengan keterampilan meringkas disini, dapat diartikan sebagai berikut :  
 "Suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, untuk memendekkan cerita, pembicaraan, berita / informasi, laporan dan sebagainya, dengan cara mengambil intisarinya saja, tanpa mengurangi arti dan maksud dari pada cerita, pembicaraan, berita / informasi ataupun lampiran tersebut".

## 2. Uraian

Kemampuan seseorang untuk meringkas suatu cerita, berita / informasi, laporan dan lain sebagainya, tidak dapat tumbuh begitu saja (berjalan dengan baik), tanpa melalui latihan-latihan. Sedangkan latihan yang dilaksanakan, agar seseorang dapat meningkatkan keterampilannya dalam membuat ringkasan, sehingga mampu :

- a. menarik atau menentukan hal-hal yang esensi dari setiap berita/informasi, laporan kejadian;
- b. mengemukakan hasil yang diringkasnya, baik secara tertulis maupun lisan dengan bahasa yang mudah dimengerti orang lain;
- c. membedakan mana yang dikatakan meringkas dan mana yang dikatakan menyimpulkan;
- d. meringkas sesingkat mungkin, akurat dan mudah dimengerti dari apa yang telah dibacanya;
- e. mengetahui/menyadari adanya perbedaan persepsi dari setiap orang dalam menanggapi suatu masalah.

Di dalam ringkasan ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, antara lain :

- a. perlu disadari, bahwa setiap orang mempunyai persepsi, dan adakalanya persepsi seseorang dengan yang lainnya itu berbeda, sehingga hal ini perlu diwaspadai, agar dalam membuat ringkasan tersebut memperhatikan adanya perbedaan persepsi yang kemungkinan terjadi dalam menanggapi masalah;
- b. dalam membuat ringkasan, kita harus mendasarkan ada fakta-fakta dengan tidak berpersepsi, karena di dalam meringkas tidak sama dengan menyimpulkan.
- c. untuk dapatnya seseorang meringkas dengan baik, diperlukan adanya suatu kemampuan untuk menangkap hal-hal yang esensi (intisari) dari suatu cerita, berita/informasi, laporan dan lain sebagainya;
- d. ualam meringkas selain singkat, juga harus akurat dan mudah dimengerti oleh yang menerima ringkasan tersebut.

## F. Keterampilan memberikan dan menerima umpan balik (Feed back skill)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan dan menerima umpan balik dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian feed back;
2. memberikan feedback dengan bahasa yang mudah dimengerti.
3. memberikan feedback dengan sopan;
4. memberikan feedback sesaat setelah kegiatan di lakukan;
5. memberikan feedback baik yang positif maupun negatif;
6. memberikan feedback dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang tepat.

1. Pengertian

- a. apabila kita mengambil pengertian umpan balik ini secara harfiah, sesuai dengan yang tercantum dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, maka dapat diartikan sebagai: "Suatu hasil atau akibat yang berbalik, dan berguna bagi kita sebagai rangsangan atau dorongan dalam melaksanakan tindakan lebih lanjut;
- b. dengan titik tolak pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan memberikan umpan balik disini, yaitu : suatu kemampuan/keterampilan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyampaikan sesuatu hal kepada orang lain, tentang apa yang dilihat, atau didengar dari tindakan orang tersebut, sehingga apa yang disampaikan itu dapat dijadikan perangsang atau pendorong bagi orang tersebut, untuk dapat melakukan tindakan yang lebih baik diwaktu yang akan datang.

2. Uraian

Dalam pergaulan sehari-hari, pemberian umpan balik dari seseorang kepada orang lain, sering dilakukan dan biasanya diberikan dengan maksud memberikan informasi tentang kelemahan seseorang, sehingga orang yang diberi umpan baik sadar akan apa yang telah atau sedang diperbuatnya. Pemberian umpan balik banyak dilakukan oleh seseorang yang memang merasa sudah dekat antara yang satu dengan yang lainnya, misalnya antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, juga antara orang perorang dalam kaitan tugas lainnya. Jarang sekali umpan balik diberikan oleh orang-orang yang tidak saling mengenal, walaupun ada biasanya terbatas pada hal-hal yang menyenangkan saja.

Seperti kita sadari bersama, bahwa umpan balik itu sangat diperlukan bagi setiap orang, karena tidak ada satu manusia pun yang sempurna di dunia ini. Untuk memberikan umpan balik ini, tidaklah semua orang dapat melakukannya dengan baik, karena hal tersebut di samping perlu memiliki keterampilan dasar perorangan yang terdahulu, juga harus melalui latihan-latihan. Indikator yang menunjukkan bahwa seseorang telah memiliki keterampilan umpan balik, apabila yang bersangkutan mampu :

- a. memberikan umpan balik kepada seseorang dalam mengembangkan dirinya, tanpa membuat orang tersebut tersinggung / marah;
- b. memberikan masukan kepada seseorang / lembaga secara objektif, tanpa memberikan / menambahkan penilaian sendiri atau persepsi pribadi;
- c. mengetahui / menyadari, bahwa memberikan umpan balik bukanlah memberikan nasehat;

- d. memahami akan kesukaran-kesukaran dalam memberikan umpan balik;
- e. membantu seseorang untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya, sehingga ia dapat memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada dirinya dan memanfaatkan dengan benar apa yang menjadi kelebihannya.

Dalam memberikan umpan balik yang baik, masalah yang disampaikan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- a. harus betul-betul merupakan fakta, dalam arti apa yang kita lihat dan kita dengar, tanpa penilaian (non-evaluatif);
- b. masalah yang disampaikan harus yang bersifat spesifik (khusus), bukan hal-hal yang bersifat general (umum);
- c. dalam penyampaian waktunya harus tepat, diberikan pada kesempatan pertama tanpa ditunda-tunda, karena apabila hal ini terjadi, kemungkinan yang diberi umpan balik telah lupa terhadap apa yang yang dilakukannya;
- d. penyampaian dengan menggunakan kata-kata sopan dan etis, agar tidak menyinggung perasaan orang yang diberi umpan balik;
- e. agar yang diberi umpan balik dapat menerima dengan baik, usahakan penyampaiannya tidak pada saat sedang tegang;
- f. umpan balik yang disampaikan harus obyektif.

### 3. Model untuk menerima dan memberikan umpan balik.

Dalam menerima dan memberikan umpan balik ini, ada sebuah model yang disebut dengan Jendela Johari (JOHARI WINDOW).

Proses pemberian dan penerimaan umpan balik, adalah salah satu konsep yang paling penting didalam latihan di laboratorium. Dengan melalui umpan baliklah kita bisa melihat diri kita sendiri, dengan cara atau sebagaimana orang lain melihat diri kita (melihat diri kita sendiri dengan cara / melalui pandangan / pendapat orang lain).

Dengan melalui umpan balik, juga orang lain mengetahui, bagaimana kita menilai mereka (memberikan pandangan, pendapat atau gambaran).

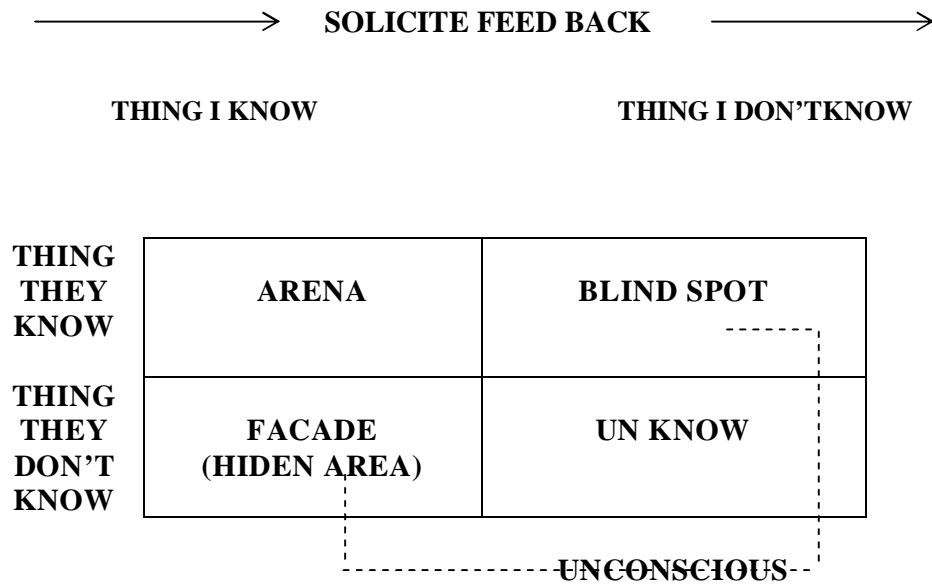
Umpan balik, adalah komunikasi secara lisan maupun tulisan dengan seseorang atau kelompok, sehingga menghasilkan keterangan-keterangan, bagaimana tingkah lakunya dapat mempengaruhi seseorang atau pernyataan tentang perasaan-perasaan disini dan sekarang, perasaan mandiri dan persepsi-persepsi tentang memberikan umpan balik dan pengungkapan pribadi.

Umpan balik juga merupakan suatu tanggapan orang lain, biasanya tentang perasaan-perasaan dan pemahaman-pemahaman orang lain, sebagai contoh misalnya : bagaimana tingkah laku anda dapat mempengaruhi mereka dengan menerima umpan balik.

Istilah ini aslinya dipinjam dari seseorang insiyur Listrik KURET LEWIN, salah satu seorang penemu di bidang laboratorium di lapangan peroketan. Sebagai contoh : tiap-tiap roket mempunyai peralatan yang selalu mengirimkan pesan-pesan kepada pengendali mekanik di bumi. Bila arah roketnya menyimpang dari sasaran dituju, signal-signal tersebut dikirim kembali kepada pengendai roket di bumi, yang kemudian membuat penyesuaian-penyesuaian dan mengendalikannya kembali, sehinga roket tersebut sesuai sasaran yang dituju.

Di dalam laboratory training, kelompok berbuat seolah-olah bertindak sebagai peralatan pengendali, atau alat pengoreksi untuk anggota-anggota individu, yang melalui proses umpan balik dapat menjaga, agar sesuai dengan tujuan belajar mereka sendiri.

Proses pembenan dan penerimaan umpan balik dapat diperagakan melalui sebuah model, dengan nama Jendela JOHARI. Jendela ini asalnya dikembangkan oleh 2 (dua) orang psikolog, yang bernama JOSEPH LUFT dan HARRY INGHAM, untuk program mereka dalam proses kelompok. Model ini dapat diumpamakan sebagai jendela komunikasi melalui memberikan dan menerima keterangan tentang diri anda dan orang lain.



Melihat pada keempat kaca jendela istilah data kelompok dan jajaran, dua kolom melambangkan diri sendiri, dan dua jajaran menunjukkan kelompok. Kolom I berisi hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya sendiri. Penjelasan yang terdapat pada jajaran-jajaran dan kelompok ini, adalah tidak statis, tetapi berubah dari satu kaca kepada kaca yang Lain, apabila tingkatan dari kepercayaan bersama dalam kelompok dan pertukaran dari umpan balik bervariasi dalam kelompok.

Sebagai konsekwensinya dari perubahan ini, ukuran dan bentuk dari kaca dalam jendela akan bervariasi.

Kaca pertama dengan nama Arena, berisi hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya, dan tentang hal-hal yang kelompok ketahui. Kaca ini menunjukkan suatu kawasan, yang ditandai oleh perubahan yang bebas dan terbuka tentang keterangan antara saya sendiri dan orang lain. Tingkah laku di sini umum dan sesuai untuk setiap orang. Arena ini bertambah besar sejalan dengan tingkatan dari kepercayaan diantara individu, atau antara individu dan kelompok dan makin banyaknya informasi, terutama keterangan yang relevan tentang kepribadian seseorang itu terbagi / tersangkut.

Kaca yang kedua dengan nama Blind Spot (BS), berisi keterangan, bahwa saya tidak tahu tentang diri saya, tetapi kelompok mengetahui tentang diri saya,. Semenjak saya mulai mengambil bagian dalam kelompok, saya berkomunikasi dengan segala macam keterangan yang tidak saya sadari, tetapi

dapat diketahui oleh orang lain. Keterangan ini dapat dalam petunjuk-petunjuk yang lisan, kebiasaan, cara untuk saya berbicara, sesuatu atau gaya dalam hal saya bergaul dengan orang lain. Kepekaan begitu banyak dari peri laku kita sendiri, dan apa yang dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan orang lain secara cepat membuat kejutan, dan juga membingungkan. Sebagai contoh : satu anggota kelompok pernah berbicara dengan saya, bahwa setiap saya diminta untuk mengomentari terhadap beberapa orang atau persoalan kelompok, saya selalu batuk-batuk sebelum saya menjawab.

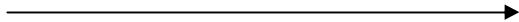
Kaca yang ketiga dengan nama Facade, berisi keterangan tentang hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya tetapi yang kelompok tidak ketahui. Sebagai penjelasan bahwa saya menyimpan keterangan yang tersembunyi dari mereka. Kesedihan saya, jika mengetahui perasaan saya, pemahaman dan pendapat tentang pola atau pribadi-pribadi dalam kelompok mereka boleh, menolak, menyerang atau menyakiti hati saya dalam suatu persoalan. Kaca ini dinamakan Facade atau daerah terselubung / tersembunyi, karena saya dapat menyimpan keterangan ini untuk dari saya sendiri, yaitu bahwa saya melihat unsur-unsur kejujuran. Anggapan saya, bahwa jika saya memulai menyatakan perasaan saya, pemikiran-pemikiran dan reaksi-reaksi anggota kelompok dapat menuduh saya negatif. Saya tidak dapat menemukan pemecahannya, bagaimana pun juga anggota anggota akan sungguh-sungguh beraksi, kecuali saya tes anggapan-anggapan ini dan menyatakan sesuatu tentang diri saya. Dengan kata lain, bila saya tidak ambil resiko, saya akan tidak pernah belajar adanya kenyataan dari asumsi saya. Di lain pihak, saya dapat menyimpan berbagai macam anggapan yang pasti bagi diri saya, bila dorongan saya untuk mengerjakan itu, atau untuk menipu orang lain.

Kaca keempat atau kaca yang terakhir, berisi hal-hal yang saya ataupun kelompok tidak tahu tentang diri sendiri. Beberapa dari bahan pengetahuan ini, mungkin begitu jauh di bawah sadar, yang tidak pernah saya ketahui. Bahan pengetahuan yang lain, bagaimanapun juga mungkin berada di bawah permukaan dari pada kesadaran, baik bagi diri saya maupun kelompok, tetapi dapat dibuat oleh umum melalui pertukaran umpan balik. Daerah ini disebut "Unknwon" dan dapat menampilkan hal-hal seperti perubahan antar pribadi yang dinamis. Kenangan masa kecil, daya potensial yang abadi, dan sumber-sumber yang tidak dikenal. Sejak batas-batas yang ada, diri kita ini dapat bergerak ke depan, ke belakang, atau ke atas ke bawah, sebagai suatu konsekuensi dari pada penerimaan dan pemberian umpan balik, hal itu menjadi mungkin untuk mempunyai jendela yang di dalamnya tidak ada hal-hal yang tidak dikenal. Sejak mengetahui semuanya tentang diri seseorang, adalah sangat tidak mungkin, bahwa hal-hal yang tidak diketahui dalam model yang tergambar di atas diperpanjang, dengan demikian bagian yang tidak diketahui tersebut, akan tetap tidak diketahui. Jika anda meningkatkan berpikir, dalam istilah oleh FREUD anda dapat menyebutkan perpanjangan ini sebagai tidak sadar.

Satu tujuan kita, dapat menempatkan diri kita sendiri dalam kelompok yang ada, adalah untuk mengurangi BS. Sebagai contoh, dorong garis vertikal kekanan. Bagaimana dapat segera mengurangi BS saya ? Sejak daerah ini berisi keterangan-keterangan yang anggota kelompok tahu tentang saya, namun yang tidak saya sadari, satu-satunya jalan untuk meningkatkan kesadaran saya dari pada hal-hal yang saya tidak ketahui ini, adalah menerima umpan balik dari kelompok saya. Sebagai konsekwensinya, saya butuhkan untuk mengembangkan

sikap untuk menerima, dengan memberanikan anggota kelompok memberikan umpan balik atau kritik kepada saya. Dengan demikian mereka akan senang untuk meberikan umpan balik kepada saya. Makin banyak saya berbuat demikian, makin banyak garis vertikal ini bergeser kekanan.

### SOLICIT FEEDBACK



<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

Tujuan yang lain kita boleh menempatkan diri kita sendiri Dalam istilah dari model kita, untuk mengurangi "F" (daerah tersembunyi), kita sebagai contoh gerakan garis horizontal ke bawah.

Bagaimana kita mengurangi daerah tersembunyi (F) ini ? sejak daerah ini berisi keterangan-keterangan yang telah saya terima dari

kelompok, saya dapat mengurangi "F" (daerah tersembunyi saya), dengan cara memberikan umpan balik kepada kelompok, atau anggota kelompok menaruh perhatian terhadap reaksi saya kepada apa yang tertutup pada diri saya, dalam istilah pemahaman, perasaan-perasaan dan pendapat-pendapat tentang hal-hal dalam diri saya dan diri orang lain.

Melalui proses ini kelompok tahu dimana saya berada, dan tidak perlu menduga atau menginterpretasi tentang apa arti tingkah laku saya. Semakin banyak saya memberikan keterbukaan diri dan umpan balik, dimana semakin dapat saya tekan ke bawah horizontal ini.

**G  
I  
V  
  
F  
E  
E  
D  
B  
A  
C  
K** ↓

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>



Anda akan memperhatikan, bahwa sambil kita mengurangi daerah B.S. dan arena tersembunyi ( F ) kami melalui proses pemberian dan permintaan umpan balik, pada saat yang sama kita dapat meningkatkan ukuran arena kami dan daerah umum.

Dalam proses pemberian umpan balik beberapa orang cenderung untuk bekerja lebih banyak dari pada orang lain. Oleh sebab itu menciptakan ketidakseimbangan antara kedua perilaku ini, mempunyai konsekwensi yang berkaitan dengan efektivitas seseorang dalam kelompok, dan reaksi anggota-anggota kelompok terhadapnya, ukuran dan bentuk dari arena, karena itu adalah fungsi dari kedua umpan balik, dan rasio memberikan dengan menerima umpan balik. Dalam kaitan ini memberikan ide bagaimana menginterpretasikan jendela - jendela itu.

Saya akan mengurangi 4 (empat) macam bentuk yang rasionya karakter ekstern, dalam istilah meminta dan membrikan umpan balik. Penguraian ini akan memberikan beberapa ide, bagaimana orang dapat dilihat karakternya dari jendela ini, dapat kepada yang lain dalam kedudukan kelompok.

### 1. IDEAL WINDOW

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

### 3 . BULL IN CHINA SHOP

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

### 2. INTERVIEWER

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

### 4. TURTLE

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

Nomor 1 (satu) adalah jendela ideal, dalam sebuah situasi kelompok, atau dalam hubungan yang penuh pengertian terhadap orang lain. Ukuran dari arena bertambah sesuai dengan tingkatan kepercayaan dalam kelompok yang semakin meningkat, dengan norma-norma yang sudah maju untuk memberikan dan menerima umpan balik. Fasilitas utama dari perubahan, harus dari arena memberikan kesan, bahwa kebanyakan perilaku orang pada umumnya terbuka bagi anggota kelompok. Sebagaimana konsekwensinya ada kecenderungan menurunnya penilaian dari anggota kelompok yang lain. Atau lebih mengaplikasikan pengertian kepribadian ke dalam perilaku manusia, kecil sekali prasangka yang dibutuhkan untuk mengertikan, apakah orang melaksanakan komunikasi jika ia berinteraksi secara terbuka, dalam pengertian meminta dan memberikan umpan balik itu tidak perlu, namun diperlukan mempunyai arena yang luas bagi setiap orang.

Orang-orang dengan siapa kebetulan berkenalan, boleh ancaman, atau dalam istilah-istilah macam-macam hubungan yang sudah terjalin dengan mereka. Hubungan ini sangat penting diperhatikan dalam kelompoknya, lebih-lebih hubungan antara kamu dengan kelompokmu, persepsi dan pendapat adalah umum, tak seorang pun mengikat dalam pola perilaku.

Facade yang luas di jendela kedua memberi kesan seseorang yang karakternya, gaya partisipasinya, adalah menanyakan pertanyaan-pertanyaan dari kelompoknya, tapi tidak memberikan keterangan atau umpan balik. Jadi ukuran dari Facade adalah hubungan timbal balik yang disampaikan dari individu. Ia menanggapi norma-norma dari kelompok, untuk memelihara partisipasi yang sepadan, walaupun dengan permintaan keterangan. Banyak pengaruhnya dalam kelompok

Apa pendapat kamu tentang ini ?

Bagaimana yang akan kamu lakukan, apabila kamu dalam posisi sepertinya saya ?

Bagaimana perasaanmu tentang apa yang baru saja saya katakan?

Apakah pendapat kamu tentang kelompok ini ?

Ia ingin mengetahui dimana orang lain berada sebelum ia melakukannya seperti apa yang ia inginkan.

Kamu akan memperhatikan bahwa permintaan umpan baliknya adalah panjang dimana anak panah pemberian umpan baliknya pendek. Sejak orang itu tidak melakukan sesuai keinginannya sendiri dalam kelompok, hal tersebut sulit diketahui dimana ia berada dalam persoalan-persoalan pada beberapa hal sejarah kelompok, anggota lain mungkin menentangnya dengan pernyataan seperti "He kamu selalu menanya saya, bagaimana pendapat saya tentang hal ini, tetapi kamu tidak pernah mengatakan kepada saya, bagaimana pendapatmu".

Gaya ini menggambarkan watak seseorang interviewer. Pada akhirnya menimbulkan reaksi kejengkelan, rasa tidak percaya dan tidak mau memberi keterangan.

Jendela ketiga mempunyai B.S. yang luas. Orang ini memelihara tingkatnya B.S. mengutamakan hubungan timbal baliknya dengan memberikan umpan balik tetapi meminta terlalu sedikit. Saya partisipasinya adalah mengatakan kelompok agar yang ia pikir tentang mereka bagaimana perasaannya tentang apa yang sedang terjadi tentang kelompok itu dan dimana ia berdiri dalam masalah-masalah kelompok, kadang-kadang ia menyerang/ menyepak anggota kelompok atau mengkritik kelompok. Percayalah bahwa sekarang ia mulai terbuka. Sebagai suatu aiasan dan Lain-Lain, walaupun keduanya pernah mengemukakan umpan balik secara intensif atau keduanya tidak mau mendengarkan apa yang anggota kelompok katakan. Ia bisa menjadi tanggap Dalam menyampaikan umpan balik seperti ini pula anggota kelompok menjadi segan melanjutkan memberikan umpan balik kepada dia misalnya marah, menangis, mengancam untuk meninggalkan tempat. Sebagai konsekwensi ia tidak mengetahui bagaimana ia menyampaikan kepada orang lain atau apa pengaruhnya terhadap mereka. Karena ia tidak menggunakan fungsinya untuk mengoreksi umpan balik dan kelompok.

Banyak sekali reaksinya atau keterbukaan yang bisa menimbulkan sentuhan, reaksi yang bersifat mengelak atau menyimpang. Hasil komunikasi satu arah (dari dia kepada kelompok). Adalah mempunyai keefektifan yang tepat, sejak ia tidak dapat merasakan fungsi kendai dari kelompok, ia tidak akan mengetahui perilaku apa yang perlu diubah. Permintaan, umpan baliknya "tanda panahnya pendek, jika ia memberikan umpan baliknya tanda panahnya panjang". Gaya reaksi seperti ini diberi istilah Bull in China Shop "seseorang yang mengadakan kerusuhan dengan membabi buta", karena kurangnya pengetahuan yang dimilikinya.

Jendela terakhir, mempunyai "Unknow" yang luas, ini menunjukkan orang yang tidak mengetahui banyak tentang dirinya sendiri atau kelompok tidak mengetahui banyak tentang dia. Mungkin ia anggota yang diam atau sebagai peninjau saja dalam kelompok yang keduanya tidak saling memberikan atau tidak meminta umpan balik. Seperti yang kamu lihat pada jendela keempat, meminta dan memberikan umpan balik tanda panahnya semuanya pendek. Ia adalah orang yang penuh rahasia dalam kelompok karena hal ini sulit bagi kelompok mengetahui dimana posisi orang itu berada atau dimana posisi mereka dilihat dari kacamata dia. Ia muncul seakan berada dalam sebuah kulit yang berada mengelilingi dia yang terisolir dari anggota sekelompok yang lain.

Jika dihadapan kepada kesenjangan partisipasi dia, dia akan menanggapi saya akan lebih banyak belajar dari mendengar. Anggota kelompok yang tidak aktif atau yang tidak berpartisipasi sangat kecil umpan baliknya karena mereka tidak memberikan berbagai data guna mereka bertindak. Orang yang aktif dalam kelompok mengekspos lebih banyak segi masalahnya dia sendiri dan memberikan kesempatan kepada anggota kelompok memberikan sejumlah keterangan-keterangan yang dapat mereka berikan melalui umpan balik. Karakter dari orang yang mempunyai jendela seperti ini disebut Turtle (kura-kura), karena ia menyelubungi diri dari orang lain untuk mendapat atau memberikan keterangan. Orang ini betul-betul mempertahankan arena tetap kecil di dalam situasi kelompok, walaupun mendapat tekanan dari norma-norma yang menentang perilaku semacam ini. Daya untuk mempertahankan sistem tertutup ini, adalah tidak didapatkan untuk membangkitkan dan menumbuhkan kepribadian.

Tujuan dari meminta umpan balik dan keterbukaan untuk memberikan umpan balik, adalah perubahan informasi dari B.S.

dan "F" ke Arena, dimana hal ini dapat dilaksanakan setiap orang. Sebagai tambahan melalui proses memberikan dan menerima umpan balik, keterangan-keterangan baru dapat berubah daerah "IT dan "A", seseorang yang mempunyai pengalaman "AH" . jika ia tiba-tiba merasa hubungan antara sekarang dalam kelompok dan kejadian sebelumnya perubahan atau informasi Ini bukan hal mudah untuk memberi umpan balik seperti yang kita terima tanpa tantangan dari orang lain. Teknik ini memerlukan praktek dalam pengembangan perasaan orang lain, yang membutuhkan dan dapat menempatkan diri kita sendiri berada dalam lingkungan orang lain. Sementara orang merasa, bahwa memberikan dan menerima umpan balik tidak dapat dipelajari semata-mata dengan praktek, tetapi memerlukan dasar filsafat atau pertama kali menempatkan sejumlah nilai-nilai yang perlu dipelajari.

Dasar filsafat ini, bahwa individu akan menerima dirinya sendiri dan orang lain. Sebagai penerimaan diri dan peningkatannya, dibutuhkan pemberian umpan balik yang dapat penguraian penilaian atau pendapat yang menurun.

4. Memberikan feed back sebagai kemampuan perorangan (PHILIP G. HANSON).
  - a. Proses yang terjadi dalam memberikan dan meminta feedback, adalah mungkin merupakan ukuran / dimensi yang terpenting dalam laboratorium pendidikan. Melalui feedback, kita dapat belajar untuk melihat diri kita sebagai mana orang lain melihat kita. Tentu saja ini merupakan hal yang tidak mudah untuk dapat memberi efektif diperlukan unsur-unsur utama sebagai berikut :
    - 1) caring;
    - 2) trusting;
    - 3) acceptance;

- 4) openness;
- 5) and a concern for need of others.

Jadi sebagaimana mengevaluasi, menjatuhkan tuduhan, atau feedback yang dapat membantu seseorang, akhirnya tergantung dari pada bagaimana seseorang itu dapat mengambil kelemahannya. Namun demikian memberikan feed back, adalah merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Untuk itu akan disajikan penjelasan yang kiranya bermanfaat.

b. Informasi pertukaran proses

Antara 2 (dua) orang, proses pertukaran dapat berlangsung demikian : A bermaksud untuk berhubungan dengan B, yang hanya melihat tingkah laku A. antara maksud tingkah laku terjadilah proses yang dapat ditandai, bahwa orang seperti A sudah biasa bertingkah laku yang sesuai terhadap maksudnya. Penerimaan B terhadap tingkah laku A diartikan proses menguraikan, dan bermaksud untuk memberikan respon. Antara maksud B tingkah laku responnya juga terjadi. Kemudian A menerima respon bertingkah laku interpretasi dari B. namun demikian jika proses yang terjadi pada seseorang tidak efektif, penerima feedback akan menjadi bersikap yang dapat membingungkan sipenerima feedback, walaupun proses feedback dapat membantu seseorang menemukan, apakah tingkah lakunya sesuai dengan maksudnya, proses ini menitik beratkan pada tingkah laku dari pada maksud tersebut. Maksud seseorang adalah sangat pribadi, kecuali apabila dia menjelaskan kepada mereka, maka orang lain hanya dapat menghubungkan apa maksud-maksud itu. Aspek dari pada komunikasi yang sangat membingungkan adalah bahwa orang cenderung untuk memberikan feedback tentang maksud seseorang tetapi bukan terhadap tingkah lakunya, yang lebih membingungkan adalah merupakan faktor, bahwa orang menganggap tingkah laku sebagai sesuatu yang cenderung negatif, padahal sesungguhnya tidak. Sering menjadi sulit untuk melihat bahwa maksud dari pada pemberian tidak sesuai dengan apa yang harus diterima.

c. Tanggung jawab untuk feedback

Dalam beberapa pertukaran feedback, yang sering mejadi pertanyaan adalah : seberapa jauh tanggung jawab yang harus diperkirakan oleh seseorang pemberi feedback terhadap tingkah lakunya dan respon dari sipenerima. Jika A bersikap demikian dan memberi kesan, bahwa dia menerima feedback dari B secara negatif, seberapa jauh. Masing-masing mendapat manfaat dari interaksi-interaksi ini ? sementara, orang menghendaki untuk dapat berbagi tanggung jawab untuk menimbulkan respon pada orang lain, sedangkan yang lain menolak untuk bertanggung jawab untuk tingkah laku ini. Sebagai contoh : seseorang yang mungkin sudah biasa terlambat datang pada pertemuan kelompok, dan dia menerima feedback sehubungan dengan reaksi negatif dari anggota kelompok lainnya karena tingkah laku itu maka ia memberikan respon dengan melemparkan kepada anggota kelompok yang katanya kurang memiliki tenggang rasa terhadap perbedaan-perbedaan yang ada pada individu. Dia mengatakan, bahwa mereka mengatasi kebebasannya dan mereka seolah-olah menanamkan terlalu besar tanggung jawab padanya, untuk

efektivitas dari pada kelompok. Ia mengatakan, bahwa dia mau melibatkan dalam kelompok, tapi dia tidak mengerti mengapa mereka memaksakan dia untuk selalu tepat pada waktunya.

Situasi ini menimbulkan dilema dalam kelompok, pengamat sangat tepat, tetapi tingkah lakunya sangat provokatif. Sebagai penjelasan tentang dilema ini, adalah bahwa apabila seseorang hanya mau tahu tentang tingkah lakunya sendiri dan tidak peduli terhadap reaksi orang lain. Dalam hal dia mau melibatkan hubungan dengan orang lain harus mempertimbangkan respon mereka. Yang sangat diperlukan bagi seseorang sebagai mana diri kita membutuhkan, adalah pertukaran feedback sebagai kritik yang berbobot. Tanggung jawab dan konsekuensi terhadap tingkah laku antara memberi dan menerima feedback dapat menjadi overlap, masalah ini terletak pada bagaimana perjanjian antara mereka dapat dicapai sehingga jadwal seseorang akan berakhir pada awal tanggung jawab orang lain.

d. Petunjuk penggunaan feedback

Semangat memungkinkan untuk memperkecil pertahanan seseorang yang menerima feedback dan memaksimalkan kemampuan untuk dipergunakan dalam pengembangan perorangan. Betapapun suatu feedback sangat cermat jika seseorang tidak dapat menangkap informasinya karena dia bertahan, maka feedback tidak ada gunanya. Feedback harus diberikan sedemikian rupa sehingga orang menerima dapat mendengar secara objektif, mengurangi kemungkinan pengertian yang menyimpang, memahami dan memilih yang dapat atau tidak dapat digunakan.

Petunjuk berikut mencantumkan sebagaimana mereka ada dalam dua kutub, dengan tahap kedua dalam setiap dimensi penjelasan yang efektif dalam pemberian feedback. Sebagai contoh dalam kelompoknya John bermaksud melengkapi pendapat Mery dan bertanya padanya : "saya harap saya akan lebih mengurus pada

diriku sendiri. John bertahan dan kedua orang itu terlibat dalam kancas Siapa dapat menyakiti siapa lebih banyak. Kecuali Mery dapat memberikan feedback dengan mendudukan dirinya dengan cara orang lain. Yaitu dengan cara mengatakan : "Ketika anda mengatakan, saya berharap akan lebih mengurus terhadap diriku sendiri seperti anda saya menjadi marah dan tidak puas". Cara yang kedua memberikan feedback ini sangat berbeda positif dibandingkan dengan yang pertama.

e. Pertanyaan langsung Vs pertanyaan langsung dari pada perasaan.

Ketika Mary mengatakan pada John, bahwa ia tidak peka dan tidak sopan, dia menyatakan perasaannya secara tidak langsung. Pernyataannya dapat memberikan kesan bahwa ia sangat marah atau tersinggung, tetapi tidak terlalu jelas. Dipihak lain, Mary memperhatikan perasaannya secara langsung ketika ia mengatakan "saya menjadi marah dan kecewa". Dia mengabdikan dirinya sendiri dan tidak ada gunanya menduga perasaannya.

Jika Tom berkata pada Andi "Saya senang padamu", dia mengatakan perasaannya secara langsung dan mengundang resiko penolakan, namun jika dia berkata : "Anda adalah orang yang disenangi", resiko akan berkurang. Pernyataan secara tidak langsung, akan lebih aman, karena tidak terlalu tegas.

Andi mungkin mengira bahwa Tom senang padanya, tapi Tom masih bisa mengelak hal itu. Jika Andi mengelak Tom dengan mengatakan : "Saya senang mendengar bahwa saya disenangi tapi saya tidak senang padamu". Tom dapat mengelak "Anda adalah orang yang disenangi tapi saya tidak senang" . Pertanyaan secara tidak langsung dari perasaan dapat melepaskan diri dari serangan, "Anda mengemudi terlalu cepat", merupakan pernyataan perasaan secara tidak langsung.

Pernyataan tidak langsung sering diawali dengan : "Saya merasa bahwa" dan diakhiri dengan suatu gambaran atau pendapat, misalnya : "Saya merasa bahwa anda marah". Ini adalah sebuah pernyataan atau gambaran secara tidak langsung dan mengatakan apa yang saya rasakan. Kecuali "Saya khawatir sebab anda kelihatan marah" cetus si pembicara tentang perasaan secara tidak langsung dan juga pernyataan sebuah gambaran. Orang sering menganggap, bahwa mereka mengatakan perasaannya secara tidak langsung jika mereka mengatakan pendapatnya dan gambarnya, dengan memulainya dengan "Saya merasa bahwa . . ." tetapi sebenarnya itu keliru.

f. Penafsiran Vs penjelasan tentang tingkah laku

Dalam contoh diatas Hary berkata kepada John : "Ketika anda berkata saya harap lebih anda lebih mengurus terhadap diriku seperti anda saya menjadi marah dan kecewa".Mary menjelaskan tingkah laku terhadap mana dia beraksi.Dia tidak melengkapi dorongan terhadap tingkah laku John seperti "anda kasari", atau " anda tidak suka pada ku". Apabila seseorang melengkapi dorongan terhadap tingkah laku seseorang yang lain mengerti maksud seseorang. Karena maksudnya adalah pribadi dan hanya untuk dirinya, maka penafsiran tingkah lakunya. Di samping itu penafsiran seseorang mungkin timbul dari teori kepribadian yang tidak dapat diberikan kepada orang lain. Misalnya : Ketika William gelisah duduk di kursi dengan menggosok-gosokkan kakinya, dia memperlihatkan kekhawatiran. Beberapa teori mengatakan bahwa antara dua orang mungkin dapat menjadi jarak atau penghalang untuk bisa saling mengerti. Apa bila dalam hal ini Waiter menjelaskan tingkah laku William, William akan menafsirkan tingkah lakunya sendiri, dengan mengatakan "Saya perlu mandi".

Dalam beberapa hal, penafsiran terhadap tingkah laku orang lain atau latar belakang penjelasannya, bermaksud untuk menjelaskan bahwa seseorang yang hanya akan membuang energi percuma. Hal itu akan menjadi beban baginya dalam menafsirkan secara wajar tentang tingkah lakunya, pada saat yang sama, dia menjadi bergantung kepada seorang penafsir/penterjemah. Feedback, bagaimana besar isinya, tidak dapat dimanfaatkan.

g. Feedback yang bersifat menilai (evaluatif) Vs feed back yang bersifat tidak menilai (Non evaluatif).

Feedback yang efektif kepada George tidak terselesaikan dengan mengata-ngatainya sebagai "orang yang tidak berperasaan/bebal" atau dengan perkataan lain, menilainya sebagai seorang pribadi. Bila memberikan feedback, orang harus harus menggapai bukan kepada harga (nilai) pribadi dari seseorang diberi

tahu bahwa dia itu bodoh atau bermuka badak, adalah sangat sulit baginya untuk memberi tanggapan secara objektif. Dia boleh saja sekali-kali bertindak bodoh atau berperilaku tidak perdulikan kritikan orang lain, akan tetapi hal itu tidak berarti bahwa dia adalah orang bodoh atau orang yang bermuka badak. Nilai seseorang tertuang pada perasaan seorang hakim, dan menempatkan orang itu pada perasaan sebagai terpidana, tambahan pula suatu acuan atau serangkaian nilai-nilai dipaksakan untuk tidak boleh diterapkan, atau dibagi oleh orang lain. Yaitu orang yang membuat penilaian, yang menganggap bahwa dia bisa membedakan antara seseorang yang baik dan seseorang yang jahat, atau antara yang benar dan salah. Dan bahwa jelas penerima feedback tidak berani contoh nilai-nilai ini, pengirim feedback akan tidak senang padanya.

h. Tanggapan terhadap feedback yang bersitat menilai.

Adalah sukar bagi siapapun untuk menanggapi feedback yang bersifat menilai, karena biasanya bersifat mengandung perasaan-perasaan terhadap harga (nilai) dan harga diri. Ini adalah konsep inti tentang diri kita yang tidak berubah segera melebihi pemberian feedback, juga tidak bisa dengan mudah ditafsirkan dalam arti perilaku aktual. Adalah sulit, misalnya mengenali tingkah laku khusus seseorang individu yang memanasikan secara rendah terhadap harga diri. Jika seseorang diberi feedback bahwa dia bodoh, dia mungkin tidak mengetahui perilaku apa yang perlu diperoleh. Perintah seorang diamati dan bukan hanya disegi yang harus ditanggapi bila memberikan feedback.

Persoalan tambahan dengan feedback yang bersifat menilai, adalah hal ini sering menimbulkan sikap bertahan (defensiveness). Bila hal ini terjadi, feedback kemungkinan tidak bermanfaat.

I. Feedback yang bersifat umum ( general) Vs feedback yang bersifat khusus.

Bila Mary menanggapi George dalam mengatakan, Bila engkau berkesan saya harap untuk bisa sendiri seperti engkau, saya merasa marah dan dendam, dia menjelaskan suatu tingkah laku yang bersifat khusus. Jika engkau bermusuhan, dia telah diberi feedback secara umum. George kemungkinan tidak menyesali, tingkah laku Mary menanggapi, istilah bermusuhan tidak mengkhususkan apa yang menimbulkan tanggapan Mary. Jika George ingin berubah, dia tidak mengerti tingkah laku mana yang harus diubah. Akan tetapi, bilamana pengirim feedback lebih khusus, penerima feedback mengetahui terhadap tingkah laku yang mana pemberi feedback itu bereaksi, yang akalnya kemudian dapat dirubah atau dimodifikasi. Feedback yang dinyatakan secara khusus seperti: "engkau adalah orang yang hangat " tidak membiarkan penerima feedback untuk mengetahui tingkah laku khusus apa yang dianggap sebagai hangat. Dia dapat mengembangkan, atau membangun dirinya, terhadap feedback ini sehingga ia mengetahui tingkah laku yang mana yang ditanggapi sebagai hangat.

- j. Perubahan melalui penekanan Vs perubahan melalui kebebasan menilai.

Ketika Mary berkata kepada George, bahwa dia marah dan merasa direndahkan oleh pernyataan George, dia tidak mengatakan kepadanya, bahwa dia harus mengubah tingkah lakunya. Akan tetapi jika Mary merasa umpan balik itu penting bagi George, barangkali ia akan berubah, jika tidak penting baginya, mungkin dia memutuskan untuk tidak melakukan perubahan. Seseorang seyogyanya tidak memiliki kebebasan untuk menggunakan umpan balik (feedback) di dalam cara yang bermanfaat tanpa. Dikehendaknya suatu perubahan. Bila pemberi feedback memberikan kepada orang perorang untuk mengubah sikapnya, dia menganggap bahwa dia mengetahui patokan-patokan yang betul terhadap perilaku yang disebut benar dan salah, atau baik dan buruk, dan bahwa penerima feedback membutuhkan mengadopsi patokan-patokan tersebut untuk kebaikan dirinya (atau menjelaskan pengirim feedback terhadap kesulitan-kesulitan terhadap perubahan). memaksakan patokan-patokan kepada orang lain dan mengharap untuk menyesuaikan dirinya, akan menimbulkan penolakan dan dendam (kemarahan). Pengirim feedback menganggap, bahwa patokan-patokannya lebih superior. Suatu masalah utama dalam perwakilan-perwakilan timbul, bilamana pasangan saling berkesan, bahwa mereka harus berkesan, bahwa mereka harus mengubah pilihan untuk menyesuaikannya dengan harapan / tuntutan salah-satu diantaranya atau pasangan lainnya. Penekanan untuk mengadakan perubahan ini dengan secara sangat. langsung atau sangat terselubung menciptakan suatu hubungan pasangan, kalah atau menang.

- k. Perencanaan Feedback

Suatu kekecuaian dari petunjuk (pedoman) ini, adalah perternuan berkaia untuk mengadakan feedback, yang direncanakan untuk memelihara jalur komunikasi terbuka anggota-anggota staf dalam unit-unit kerja atau departemen-departemen, dapat mengadakan pertemuan-pertemuan mingguan untuk feedback, atau sewaktu-waktu khusus dapat digandengkan untuk pertemuan-pertemuan feedback terstruktur atau tidak terstruktur, di dalam satu atau dua minggu lokakarya. Pada perternuan-perternuan yang dijadwalkan ini, para peserta bisa meliputi kejadian-kejadian yang terjadi sejak perternuan akhir.atau bisa bekerja dengan bahan-bahan yang dibangkitkan selama perternuan terakhir mereka. Akan tetapi untuk menjadikan proses ini lebih efektif, keputusan untuk membuat pertemuan (sesuai) feed back ini, hendaknya dicapai melalui suatu konsesus dari para peserta.

- l. Expressi rasa kekecewaan karena feedback

Kadang-kadang feedback mencerminkan rasa kekecewaan, pengiriman feedback tidak memenuhi harapan-harapan dan pengharapannya. misalnya, suatu kelompok pimpinan mungkin merasa kecewa, karena seorang anggota tidak mewujudkan kemampuan potensialnya pada kelompok, atau seorang profesor mungkin merasa kecewa terhadap seorang mahasiswa yang memperoleh hasil belajar yang rendah. situasi-



situasi ini menimbulkan suatu dilema. Bagian terpenting dari feedback yang diberikan oleh pengirim feedback, adalah pada perasaannya sendiri, apakah mereka merasa kecewa atau merasa puas. Jika dia menolak memberi perasaan-perasaan dan persepsi-persepsi ini, dia mungkin memberikan pada penerima feed back kesan yang keliru akan tetapi jika ia ekspresikan rasa kekecewaannya, penerima mungkin dapat mengalami feedback ini sebagai suatu indikasi (tanda) dari kegagaian (kelemahan) personalnya dari pada suatu rangsangan untuk mengadakan perubahan sikap.

m. Perilaku lanjutan dan berulang

Sering kali pengadu terdengar, bahwa suatu anggota kelompok melanjutkan pengulangan suatu perilaku yang dianggap oleh yang lain mengganggu, meskipun berbeda menerima feedback. Anggota-anggota kelompok memprotes, "Apa kiranya yang harus kami perbuat ? Dia tidak ingin mengadakan perubahan. Kebanyakan anggota-anggota dapat melanjutkan menentang berkonfrontasi terhadap orang yang bersalah menurut perasaannya. Sementara dia mempunyai kebebasan untuk tidak mengadakan perubahan, dia juga harus mau menerima konsekuensi dari pada keputusan yang telah diambilnya, yakni berlanjutnya rasa terganggu dari orang-orang lain atas perilakunya, dan terhadap kemungkinan reaksi-reaksi penghukuman dari mereka yang merasa terganggu itu. Secara berakal dia tidak bisa berharap agar anggota-anggota kelompok yang lain merasa puas maupun menerima perilaku yang mereka anggap mengganggu. Hanya orang itulah sendiri yang dapat mengubah dirinya. Sebagai suatu hasil dari perubahan dirinya, orang lain mungkin mengubah cara berhubungan mereka dengannya. Begitu individu tersebut berubah, orang-orang lain harus pula menyesuaikan tingkah laku mereka terhadapnya. Tidak seorangpun dapat dipaksa untuk mengubah dirinya. Paksaan atau penekanan mungkin menghasilkan penyesuaian semu (diper permukaan saja), juga membawa dendam dan kemarahan (rasa tidak puas).

n. Waktu yang tertunda Vs segera

Untuk menjadi lebih efektif, feedback dimana memungkinkan kehendaknya diberikan segera setelah tindakan/kejadian. Pada contoh awal dari pertukaran antara George dan Mary, jika Mary telah menunggu sampai hari berikutnya untuk memberi feedback, mungkin George akan menanggapi dengan perkataan "Saya tidak ingat mengatakan demikian", atau jika Mary telah bertanya kepada anggota-anggota kelompok yang lain belakangan, mereka mungkin menanggapinya dengan ingatan yang samar-samar. Kejadian tidak penting bagi mereka, walaupun hal itu penting bagi Mary. Bila mana feedback diberikan segera setelah kejadian, hal " tersebut masih dalam ingatan setiap orang. Adalah seperti sebuah cermin dari pada roda tingkah laku seseorang, memantul kepadanya melalui feedback. Anggota-anggota kelompok lainnya dapat pula menyumbangkan hasil pengamatannya terhadap interaksi tersebut. Akan tetapi sering kali terjadi kecenderungan untuk menunda feedback. Seseorang mungkin takut kehilangan kembali dari

persoalan-persoalan, takut menyaksikan persoalan orang lain. Meskipun urusan disini dan sekarang dari kelompok, sering sangat menakutkan. Ini juga dapat menjadi sangat menarik (menyenangkan) dan menghasilkan pengembangan.

o. External Vs group shared feedback.

Berikan umpan balik diberikan sesaat selesainya suatu kegiatan, hal itu biasanya akan membagi perhatian pada kelompok, oleh karenanya anggota-anggota yang lain dapat melihat interaksi yang terjadi. Sebagai contoh, jika kelompok telah beraksi terhadap pernyataan George "saya ingin/dapat menjadi lebih egois seperti anda", dengan berkata/mengatakan "apabila saya berada pada jalan anda Mary. Saya tidak mempunyai perasaan akan merendahkan martabat anda, atau saya tidak merasa itu adalah menurunkan martabat anda, kemudian Mary akan melihat kepada tingkah lakunya, dan itu sudah selangkah ia kerjakan. Jika dalam kesempatan lain, anggota dari pada kelompok telah berpotensi. Kegiatan-kegiatan yang terjadi di luar kelompok, mungkin hanya diketahui oleh satu atau dua orang saja dari kelompok, dan sebagai konsekwensinya tidak akan ada reaksi atau diskusi yang berarti dari peserta-peserta lainnya. Sesuai tambahan mungkin anggota group yang lain akan merasa tidak diharapkan, selama diskusi itu berlangsung sebagai contoh, ketika seorang anggota kelompok sedang mendiskusikan suatu perbedaan pendapat yang sedang dia alami dengan istrinya, hal yang sangat membantu adalah kelompok-kelompok bahwa kelompok dapat menyediakan sesuatu untuk mencoba merasakan dari tingkah lakunya dalam kelompok, apa yang terjadi di dalam interaksi itu, dan membagi perkiraan-perkiraan dengannya. Sejak dimulainya saat penggambaran kegiatan persepsi dari setiap anggota kelompok, diwarnai oleh prasangkaannya sendiri dan keterlibatan emosinya, anggota kelompok mungkin menerima gambaran yang berubah dari suatu perbedaan pendapat, dan mungkin tidak bisa membedakan antara khayalan dengan kenyataan. Jika perbedaan pendapat telah terjadi dalam kelompok, bagaimanapun anggota kelompok memberikan bantuan, sejak mereka terlibat dalam kegiatan tersebut. Kemudian Jika seorang anggota kelompok yang terlibat telah mulai menggambarkan persepsinya dari apa yang telah terjadi, anggota kelompok yang lainnya telah memberikan komentar, atau memberikan persepsinya dari pada interaksi.

p. Penggunaan dari "disana dan kemudian".

Dengan kata lain, kegiatan-kegiatan dengan kelompok akan diproses oleh semua anggota kelompok menyaksikan interaksi. Mereka dapat menyampaikan persepsi-persepsi dan perasaan-perasaannya tentang apa yang terjadi. Hal ini tidak berarti bahwa anggota kelompok tidak mendapatkan penghargaan dari penjelasan kegiatan di luar kelompok dan penerimaan komentar-komentar dari anggota-anggota yang lain. Apa yang sering terjadi, bagaimana terjadinya, setiap anggota kelompok menggambarkan kegiatan-kegiatan ini dalam banyak cara, seperti mendapatkan dukungan atau konfirmasi dari persepsinya dari pada penilaian secara nyata. Masih dalam kegiatan / hubungan dari pada kegiatan "disana dan kemudian "kepada"

disana dan sekarang dapat sering berproduksi luar biasa. Hal ini adalah penting saat ini, untuk mengenal keduanya (keperluan dan kesulitan) dari keterlibatan anggota kelompok lain dalam kegiatan diskusi.

q. Persepsi-persepsi yang berkelanjutan.

Persepsi-persepsi yang telah ada dari yang terjadi dalam kegiatan "disini dan sekarang" adalah suatu nilai dari group. "Group shared" juga terkandung di dalamnya pernyataan-pernyataan tersebut seyogyanya setiap anggota berpartisipasi. Seringkali seseorang mendapatkan umpan balik dari hanya satu orang saja, mungkin hanya memberikan hal-hal yang benar-benar bersifat pribadi, atau menyimpang dari gambaran yang sebenarnya, karena persepsi-persepsi orang hidup. Suatu kejadian mungkin berbeda dengan persepsi anggota group lainnya. Ketika reaksi-reaksi dari setiap anggota diberika, bagaimanapun penerima mempunyai. Pandangan yang lebih baik terhadap sikap tingkah lakunya. Juga anggota-anggota kelompok mempunyai persepsi yang tetap dari apa yang telah diterima dan hal ini merupakan perwujudan dari pada kurang sependapatnya apa yang jadi pandangan sipenerima, kemudian dia membutuhkan untuk melihat lebih dekat lagi kepada validasi dari persepsi-persepsinya. Sering sekali kenyataan, bahwa orang-orang merasa tingkah laku yang berbeda adalah informasi yang bermanfaat. Setiap anggota dari masing-masing anggota bertanggung jawab untuk melihat umpan balik dari anggota yang tidak memberi respon, oleh karena itu sipenerima akan mengetahui bagaimana setiap orang melihat tingkah lakunya. Penerima mungkin harus menjadi agresif dan tekun dalam mencari/menerima informasi. Anggota-anggota kelompok mungkin cenderung untuk berkata saya juga, ketika umpan baliknya sedang diberikan orang lain. Bila semua data telah didapat, penerima dalam posisi yang benar untuk membuat keputusan yang lebih efektif berkenaan dengan penggunaan umpan balik.

## G. Analisa Tugas dan Kegiatan (Task and Activity Analysis)

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan analisa tugas dan kegiatan dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian TAA;
2. menguasai materi.
3. menjabarkan tugas kedalam kegiatan;
4. menentukan urutan kegiatan secara jelas dan tepat;
5. menerapkan kunci keberhasilan dalam tugas;
6. mengantisipasi kemungkinan hambatan/kegagalan;
7. membuat alternatif dan solusi jika menemukan kegagalan;
8. mempertimbangkan alokasi waktu;
9. menganalisa kebutuhan peralatan yang tepat dalam pelaksanaan tugas;
10. menganalisa latar belakang kemampuan anggota yang dipimpin;
11. membuat jadwal kegiatan dalam pelaksanaan tugas.

## 1. Pengertian Tugas

Tugas adalah salah satu bagian atau suatu komponen dari suatu jabatan. Tugas adalah suatu kesatuan pekerjaan yang dilakukan untuk tujuan tertentu.

Kesatuan pekerjaan ini selalu diwujudkan pelaksanaannya dalam kegiatan-kegiatan misalnya pekerjaan yang dilakukan oleh pesuruh kantor adalah :

- a. membuka pintu-pintu dan jendela kantor;
- b. membersihkan / menyapu lantai;
- c. membersihkan meja kursi;
- d. mengantar surat.

Masing-masing pekerjaan tersebut adalah sebenarnya juga satu tugas, karena misalnya membuka pintu dan jendela masih dapat juga diuraikan ke dalam kegiatan pelaksanaannya.

Bagi seorang pemimpin, mengenali tugas dan kegiatan-kegiatannya adalah suatu keharusan, karena dengan mengetahui tugas dan kegiatan yang dihadapinya maka ia bersama dengan bawahan-bawahannya akan dapat mengetahui dengan jelas :

- a. apa yang akan dilakukan;
- b. siapa yang akan melakukan;
- c. bagaimana melakukannya;
- d. mengapa dilakukan itu.

Cara mengetahui tugas dan kegiatan-kegiatannya dilaksanakan dengan melakukan analisa yang berasal dari fakta untuk menganalisa artinya memisah -misahkan atau menguraikan. Jadi dalam "Analisa Tugas dan kegiatan "mengandung pengertian menguraikan pekerjaan ke dalam kegiatan kegiatannya.

## 2. Uraian :

Pada analisa tugas dan kegiatan ini meliputi supervisi dan pendelegasian. Seorang Supervisor harus sadar akan :

- a. kebutuhan untuk betul-betul memahami tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Untuk ini ia harus mampu melaksanakan Analisa Tugas dan Kegiatan yang meliputi :
  - 1) semua kegiatan yang harus dilaksanakan, ia harus mampu menjabarkan tugasnya kedalam kegiatan yang lebih rinci;
  - 2) kegiatan Kunci (Key Activitas).  
Dari kegiatan-kegiatan tersebut ia harus mampu menentukan kegiatan-kegiatan mana yang menjadi kegiatan kunci dari tugasnya. Kegiatan kunci adalah kegiatan yang tanpa kegiatan itu tugas tidak akan berhasil dengan baik. Kegiatan kunci tidak hanya 1 macam. Bisa lebih dari satu kegiatan. Demikian juga seorang Supervisor harus mengenali kegiatan yang sering salah dilaksanakan dan masih terus dilaksanakan;
  - 3) urutan kegiatan.

Supervisor harus merencanakan urutan kegiatan yang akan dilakukan dalam melaksanakan tugas, meliputi :

- a) apa yang harus dilakukan dalam tahap Persiapan :
    - (1) apa tujuannya;
    - (2) teknik apa yang akan digunakan;
    - (3) peralatan;
    - (4) waktu;
    - (5) komunikasi;
    - (6) tempat;
    - (7) koordinasi;
    - (8) standar keberhasilan.
  
  - b) briefing :
    - (1) menjelaskan;
    - (2) cek pengertian.
  
  - c) apa yang harus dilakukan pada saat Pelaksanaan :
    - (1) melakukan pengawasan;
    - (2) melakukan pengamatan;
    - (3) membuat catatan;
    - (4) mengadakan koreksi;
    - (5) mengendalikan.
  
  - d) apa yang harus dilaksanakan setelah tugas selesai dilaksanakan :
    - (1) debrief /evaluasi;
    - (2) memberi feed back;
    - (3) memberi ganjaran / tegoran;
    - (4) membuat laporan.
  
  - 4) hambatan atau resiko dalam pelaksanaan tugas perlu diperhitungkan kemungkinan hambatan dan resiko serta cara-cara mengatasinya;
  - 5) hasil-hasil yang diinginkan supervisor perlu ditetapkan hasil apa yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas.
- b. kebutuhan untuk memahami kecakapan yang diperlukan oleh orang-orang yang akan melaksanakan tugas, meliputi :
- 1) pengetahuan (knowledge);
  - 2) keterampilan teknik (technical skill);
  - 3) keterampilan hubungan antar manusia (interpersonal skill);
  - 4) sikap / perilaku.
- Bagaimana untuk dapat memahami kecakapan ini, ialah dengan jalan :
- 1) menanyakan kepada calon atau pemakai sebelumnya;
  - 2) melihat pada job description;
  - 3) melakukan pengamatan;
  - 4) mendengarkan;
  - 5) melihat catatan dalam perkembangan pekerjaan.

- c. kebutuhan untuk mendelegasikan tugas kepada orang yang tepat.

#### Dua konsep dalam pendelegasian

- a. tanggung jawab : Anda meneruskannya, tetapi anda tidak dibebaskan dari tanggung jawab terakhir. Oleh karena itu kita perlu :
- 1) menyepakati tujuan dengan bawahan;
  - 2) sepakat untuk memonitor mekanisme;
  - 3) tegaskan bahwa bawahan harus menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.
- b. wewenang : Sumber daya yang anda sediakan untuk bawahan anda. Pendelegasian harus memperhatikan ini tetapi tidak semata-mata memusatkan pada hal ini. Keberhasilan anda sebagai pendelegasi dinilai sejauh mana anda mendelegasikan tetapi dari hasil yang anda capai melalui pendelegasian.

#### Perilaku untuk menjadi pendelegasi

- a. Sikap :
- 1) keinginan untuk menjadi manajer;
  - 2) keinginan untuk menjadi seorang yang dapat (pencapai tujuan berorientasi kepada tujuan bukan pada struktur);
  - 3) pandangan tentang bawahan.  
Pendelegasi yang efektif memandang bawahan sebagai sumber untuk mencapai hasil. Oleh karenanya, mereka membantu bawahan untuk mengembangkan diri Manajer yang birokrat atau hanya membalik-balik kertas, kurang mempunyai sikap yang menghasilkan pendelegasian yang efektif.
- b. Kebiasaan : Mengetahui cara mendelegasikan tidak menjadikan anda pendelegasi yang baik. Satu-satunya jalan ialah melaksanakan pendelegasian. Kebiasaan lama adalah enak dan tenteram. kebiasaan baru menantang kita dan hanya dapat berkembang melalui usaha.
- c. Teknik : Dapat saja mempelajari teknik. Manajer yang baik mendelegasikan tidak lahir begitu saja. Mereka dapat dikembangkan.

Pendelegasian meminta anda melangkah mundur dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja. ini berarti anda memindahkan sebagian wewenang untuk memutuskan kepada orang lain. Pendelegasian adalah teknik yang paling penting di bidang pendelegasian. Pendelegasian memberikan keyakinan kepada pendelegasi untuk menyerahkan Pelaksanaan kepada bawahan mereka.

#### Apa yang harus anda delegasikan

Kita sering diberi tahu "Kuburan itu penuh dengan orang-orang yang sangat diperlukan". Penting bagi kita untuk menyadari bahwa perusahaan tidak akan berhenti berfungsi kalau kita sakit. kita dapat digantikan. Untuk itu bermanfaat bagi kita untuk dengan cermat memeriksa segala sesuatu yang kita lakukan dalam satu

bulan, membayangkan kalau kita ke luar dalam waktu singkat dan menanyakan pertanyaan berikut ini kepada diri kita sendiri :

- a. Siapa dari bawahan kita yang dapat memangku jabatan?
- b. Wewenang dan persiapan apa yang diperlukan orang itu ?
- c. Seberapa baik ia akan mengerjakan tugas itu ?

Kalau anda sudah lakukan ini, adalah bermanfaat untuk meninjau tugas-tugas yang dapat ditangani oleh seorang bawahan dengan persiapan yang minimal dan bertanya, "Mengapa saya tidak mendelegasikan tugas itu sekarang ?"

Tugas-tugas yang dapat didelegasikan

- a. rutin :  
anda tahu permasalahan yang dihadapi (karena anda telah mengerjakannya sendiri) sehingga anda menyelesaikannya dengan cara yang telah teruji dengan baik;
- b. kebutuhan :  
tugas-tugas tertentu yang harus dikerjakan. Anda dapat mudah menjelaskan tugas-tugas semacam itu kepada seorang bawahan. Hal ini mungkin menyangkut keputusan, tetapi biasanya kurang membutuhkan pertimbangan manajerial (oleh karenanya tugas-tugas yang menyangkut kebijaksanaan lebih sulit didelegasikan);
- c. hal-hal yang sepele  
menyelesaikan seluk-beluk yang kecil secara praktis menyenangkan. Mudah, memberikan hasil yang tampak dan segera (walaupun kecil) dan melibatkan kegiatan kita merasa melakukan sesuatu. Oleh karenanya merupakan sasaran utama pendelegasian tugas itu memerlukan waktu, jarang meminta skill manajerial, memberikan kesempatan bawahan berlatih menjalankan wewenang dan mengambil keputusan dimana akibatnya tidak terlalu penting. (namun catat bahwa anda bertanya dulu apakah tugas itu harus dikerjakan semua, kalau tidak, dihapuskan);
- d. tugas-tugas khusus adalah wajar untuk mendelegasikan tugas-tugas yang sangat khusus kepada seseorang yang terlatih untuk menanganinya. Kalau ada kesalahan/kekurangan tentang listrik, kita panggil ahli listrik. Jadi, kalau seseorang Lain memenuhi persyaratan untuk melaksanakan tugas, brief mereka dengan kriteria yang anda inginkan untuk diikuti;
- e. tugas-tugas kecil (sehari-hari).  
tugas ini dapat masuk ke jenis tugas lainnya, tugas ini ditandai khususnya oleh kenyataan bahwa kita rasakan tugas ini membosankan. Tugas ini tidak diberikan lingkup untuk kreativitas, untuk mempengaruhi arah perjalanan perusahaan. Singkirkan dengan mendelegasikan. Sebagai manajer merasa bersalah dengan meneruskan pekerjaan yang membosankan semacam itu kepada bawahan. Jangan anda tidak akan mampu menahan tugas-tugas itu untuk anda lakukan sendiri;
- f. pilot projek : ini adalah latihan yang kita pertahankan karena ini sesuatu yang telah selalu kita laksanakan, karena sesuatu yang baru kita mulai atau karena merupakan sesuatu yang mewakili bidang keahlian yang terdahulu. Ini sering menguras energi yang kita perlukan untuk tugas-tugas manajerial lainnya.

Tugas-tugas yang tidak didapatkan

Selagi tak ada daftar yang mudah, Tetapi, untuk tugas-tugas yang harus kita hindari untuk didelegasikan, penggolongan berikut ini dapat merupakan checklist yang bermanfaat :

- a. tugas yang harus dilaksanakan karena kedudukan anda.  
Kita jarang mendelegasikan masalah-masalah disiplin, penilaian berhadapan anggota, pemberian penghargaan atau pendelegasian itu sendiri;
- b. sementara perencanaan yang bagus seharusnya mengurangi krisis, tetapi keadaan darurat tetap timbul. Mendelegasikan penanganannya berarti memasukan banyak ketidakpastian;
- c. memelihara kerahasiaan dari informasi yang bersifat rahasia adalah tanggung jawab yang sangat penting untuk setiap manager. Masalah-masalah seperti masalah pribadi staf, gaji rahasia pendidikan dsb. Semua termasuk golongan ini.

Memilih bawahan ialah kita tahu apa yang perlu dan ingin didelegasikan, kita tidak dapat mendelegasikan, kita tidak dapat mendelegasikan tugas kepada sembarang orang. Kita harus dengan hati-hati memilih bawahan yang tepat untuk tugas itu. Ini berarti harus mempertimbangkan beberapa faktor.

Tujuan apa yang ingin saya capai dengan mendelegasikan ?

Apakah saya ingin mencapai hasil langsung, atau mungkin mengembangkan bawahan saya atau bahkan menguji dia dalam situasi tertentu ? Jawaban pertanyaan itu mempengaruhi pilihan kita. Beban tugas saat ini. Seseorang mungkin mempunyai banyak tugas untuk dilaksanakan pada saat, ini sehingga tidak mungkin baginya melaksanakan lebih dari itu. Keterampilan yang dibutuhkan Peninjauan terhadap keterampilan yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan memuaskan, akan mempersempit pilihan. Pendapat yang bebas kadang-kadang bermanfaat untuk mendapat informasi dari sumber lain. Kualitas Pribadi sifat-sifat kepribadian dan kemampuan yang menonjol dari masing-masing bawahan akan membantu kita menjatuhkan pilihan.

Faktor-faktor organisasi Sejumlah faktor seperti kebutuhan untuk mengembangkan orang-orang tertentu dengan menonjolkan mereka dalam jenis pengalaman tertentu harus dipertimbangkan.

Ciri-Ciri Pendelegasian yang Baik Waktu Untuk Perencanaan :

Leader / Manajer "tidak hanya dapat menjadwalkan tugas ini, tetapi harus mempunyai waktu untuk menetapkan tujuan, Prioritas, mempertimbangkan hambatan, membekali metode untuk mencapai hasil dan untuk melihat ke depan.

- a. Efektivitas perusahaan meningkat

Keputusan adalah perishable commodities (barang dagangan yang mudah rusak) pada saat perintah dicetuskan ke atas atau ke bawah melalui seluruh yang wajar situasi mungkin telah berubah dan keputusan itu sudah tidak cocok lagi. Dengan mendelegasikan, kita dapat menjamin bahwa keputusan yang paling cocok dengan situasi adalah keputusan yang diambil oleh mereka yang paling menyentuh situasi pada saat keputusan itu harus dibuat.



Keluwasan karena orang memiliki pedoman yang jelas tentang wewenang dan tanggung jawabnya mereka mempunyai lingkup yang lebih besar untuk keluwesan di dalam tugas mereka. Kepuasan Terhadap Pekerjaan Meningkatkan Staf mempunyai kesempatan untuk menyatakan dirinya, menunjukkan kreativitasnya, Mereka dipercaya dengan pengambilan keputusan. Staf Berkembang Pendelegasian akan tanggung jawab dan wewenang yang meningkat adalah cara terbaik untuk mengembangkan staf. 90 % dari pengembangan manusia terjadi dalam suasana kerja bukan karena kursus. Waktu Untuk Berekreasi Leader/Manajer hanya sedikit menggunakan waktunya untuk hal-hal yang kecil dan dapat membayangkan alternatif, pandangan-pandangan baru untuk pengembangan.

- b. Penilaian terhadap potensi meningkatkan Pendelegasian sering memberikan petunjuk akan kelebihan dan kekurangan seseorang yang mungkin tidak Jelas.

#### **E. Perbedaan Persepsi (Conflict in Perception)**

Kompetensi dasar :

1. memahami pengertian konflik;
2. menerapkan berpikir dalam conflict in perception

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian konflik dan perbedaan persepsi;
2. menjelaskan sebab-sebab terjadinya konflik;
3. menjelaskan sebab-sebab terjadinya perbedaan persepsi;
4. terampil menerima perbedaan pada suatu hal / masalah;
5. menerapkan cara mengidentifikasi masalah;
6. terampil mencari pilihan jalan ke luar (alternatif solusi).

1. Pengertian secara harfiah

Pengertian secara harfiah dari kata-kata tersebut menurut Kamus besar Bahasa Indonesia, ialah :

- a. perbedaan, diartikan sebagai : beda, selisih antara benda yang satu dengan yang lainnya;
- b. sedangkan yang dimaksud dengan persepsi, ialah pandangan suatu pendapat seseorang terhadap sesuatu.

Dengan berpedoman kepada pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan perbedaan persepsi disini, dapat diartikan sebagai adanya selisih atau pertentangan pandangan atau pendapat antara orang yang satu dengan orang yang lainnya, atau kelompok yang satu dengan kelompok lainnya.

2. Kita menyadari, bahwa masing-masing orang atau kelompok dalam melihat sesuatu hal (baik objek peristiwa atau kejadian), tidak selalu sama, sehingga kemungkinan untuk adanya perbedaan pandangan atau pendapat terhadap objek, peristiwa /

- kejadian tersebut cukup besar.
3. Untuk meningkatkan keterampilan seseorang, atau kelompok dalam mengetahui perbedaan pendapat/pandangan ini diperlukan adanya latihan-latihan, agar yang bersangkutan mampu untuk :
    - a. Mengetahui dan menyadari betul, bahwa persepsi/ pandangan/pendapat seseorang ataupun kelompok terhadap suatu objek, peristiwa/kejadian ataupun masalah tidaklah selalu sama;
    - b. mengetahui dan menyadari, bahwa perbedaan persepsi pendapat/pandangan tersebut merupakan hal yang wajar, terjadi pada setiap diri manusia, baik sebagai perorangan ataupun kelompok;
    - c. dengan menyadari hal tersebut di atas, yang bersangkutan akhirnya mampu untuk mengetahui jalan ke luar. Bagaimana caranya untuk menyamakan persepsi ataupun pendapat/ pandangan yang berbeda tersebut;
    - d. Macam-macam konflik dijelaskan bahwa konflik yang terjadi itu dapat bermacam-macam, antara lain sebagai berikut :
      - 1) konflik ataupun pertentangan yang terjadi dalam diri seseorang;
      - 2) konflik ataupun pertentangan yang terjadi antara individu ataupun kelompok, dapat berupa :
        - a) individu dengan individu;
        - b) individu dengan kelompok;
        - c) kelompok dengan kelompok.
      - 3) konflik ataupun pertentangan yang terjadi antara individu ataupun kelompok dengan lingkungannya.
  - 4) Beberapa hal yang perlu diperhatikan

Persepsi ataupun pandangan/pendapat seseorang, kelompok terhadap objek, peristiwa/kejadian, masalah itu tidaklah sama, hal ini dikarenakan adanya perbedaan :

- a. latar belakang pendidikan dan pengetahuan;
- b. kemampuan;
- c. profesi;
- d. status, jabatan, tingkat hidup dan sebagainya;
- e. usia dan pengalaman;
- f. motivasi.

## **F. Kepemimpinan (Leadership)**

Kompetensi Dasar :

1. memahami dan terampil sebagai leadership;
2. menerapkan leadership dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator Hasil Belajar :

1. menjelaskan pengertian kepemimpinan atau Leadership;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat kepemimpinan;
3. menerapkan kemampuan dalam memberdayakan staf;
4. mampu mendelegasikan tugas;
5. mampu mengetahui potensi para anggota;
6. mampu menyamakan persepsi terlebih dahulu sebelum memberikan perintah atau

- pendelegasian tugas;
7. menerapkan cara pendelegasian tugas dan wewenang dengan jelas dan tegas;
  8. menerapkan cek and ricek dalam pelaksanaan tugas;
  9. menerapkan urutan tugas secara rinci;
  10. menerima masukan atau informasi dari anggota kelompok;
  11. menggali ide-ide dari kelompok;
  12. menerapkan kemampuan dalam mengantisipasi resiko atau kendala yang dihadapi dan menyiapkan solusi alternatif;
  13. memberikan arahan atau penjelasan dengan sistematis;
  14. memberikan arahan dan penjelasan dengan bahasa yang mudah dan dimengerti;
  15. memberikan pengarahan dan penjelasan dari hal umum ke hal yang khusus;
  16. memberikan pengendalian kepada orang lain dengan cara yang komunikatif;
  17. mengajak orang lain dengan cara persuasif;
  18. memberikan teladan atau contoh kepada orang lain;
  19. memiliki kemampuan teknis dibidang tugasnya;
  20. memiliki kemampuan mengevaluasi kinerja orang lain pada bidang tugasnya;
  21. memiliki rasa sosial dalam kehidupan sehari-hari.

## 1. Pengertian

Beberapa penulis memberikan pengertian mengenai kepemimpinan sesuai dengan pendekatannya masing-masing. Merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Konsep kekuasaan sebagai terjemahan dari power lebih dekat dengan kepemimpinan. Kekuatan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku / kegiatan dari bawahan-bawahan / pengikut-pengikutnya.

Namun demikian seorang pemimpin harus dapat dengan tepat menggunakan kekuasaannya itu sehingga orang-orang di bawahnya dapat dengan sukarela melaksanakan apa yang menjadi keinginan dari padanya.

## 2. Uraian

- a. persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, literatur-literatur kepemimpinan sering kali memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan dan syarat-syarat kepemimpinan yang baik.

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Suatu ungkapan yang mengatakan bahwa kepemimpinan yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau gagalnya suatu pekerjaan merupakan ungkapan yang menggambarkan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi adalah sangat penting. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya dan dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkannya.

Contoh-contoh kepemimpinan dari pemimpin-pemimpin yang besar sangat banyak dan dapat ditemukan dalam literatur-literatur baik dalam maupun luar negeri. Masalahnya sekarang adalah bagaimana kita menerapkan kepemimpinan dalam alam modern ini agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

- b. beda Kepemimpinan (Leadership) dan Manajemen (management) Kedua istilah tersebut, lebih-lebih bila hanya disebutkan Leader dan Manager, pada hakekatnya mempunyai arti yang sama-sama berfungsi pemimpin. Akan tetapi kalau mempunyai hal yang sama mengapa digunakan istilah yang berbeda ? Lebih jauh lagi kita kenal istilah-istilah bagi seorang pemimpin sesuai dengan jabatannya ada yang disebut ketua, kepala, direktur, komandan, dan Lain-Lain. Kesemua ini tentunya mempunyai arti dan fungsi yang sama yaitu memimpin pencapaian tujuan organisasi.
- Suatu rumusan yang sering digunakan mengenai manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain, dimana manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain (baik perorangan maupun kelompok), suatu seni.
- Disini tampak bahwa kepemimpinan lebih bebas dari aturan-aturan birokrasi sedangkan manajemen pada umumnya sudah dibatasi dengan aturan-aturan tertentu. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, tidak terikat Dalam organisasi tertentu, organisasinya bisa bersifat abstrak, misalnya seorang ulama yang berpengaruh tidak terlebih dulu diikat dengan ketentuan-ketentuan organisasi dan tidak dibatasi oleh jalur komunikasi struktural, tetapi ia dengan pengaruhnya itu dapat mempengaruhi tindakan seorang dalam bidang-bidang tertentu.
- c. peranan Pemimpin Istilah peranan, sering digunakan dalam pengaruh teater untuk mencoba menjelaskan apa yang harus dimainkan oleh seorang aktor. Pemimpin adalah seorang aktor. Suatu peranan dari seorang pemimpin dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan oleh karena suatu jabatan tertentu atau karena adanya suatu organisasi tertentu. Kepribadian seorang pemimpin seringkali amat mempengaruhi bagaimana peranan itu harus dijalankan.

Peranan yang harus dimainkan oleh manajer tingkat bawah, menengah maupun tingkat atas pada hakekatnya adalah sama hanya mempunyai bobot yang sedikit berbeda karena lingkungannya yang berbeda.

Menurut HENRY MINTZBERG ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hierarkinya. Dari tiga peranan tersebut kemudian diperinci menjadi sepuluh peranan.

- 1) Peranan hubungan antar pribadi (Interpersonal Role)
  - a) peranan sebagai Pimpinan secara simbolis;
  - b) peranan sebagai Pemimpin;
  - c) peranan sebagai pejabat perantara.
- 2) Peranan yang berhubungan dengan informasi.
  - b) sebagai monitor;
  - c) sebagai disseminator (dalam proses transmisi informasi);
  - d) sebagai juru bicara.
- 3) Peranan pembuat keputusan.
  - a) sebagai Entrepreneur (pemerakarsa/perancang kegiatan-kegiatan);
  - b) sebagai penghalau gangguan-gangguan;
  - c) sebagai pembagi sumber;
  - d) sebagai negosiator.

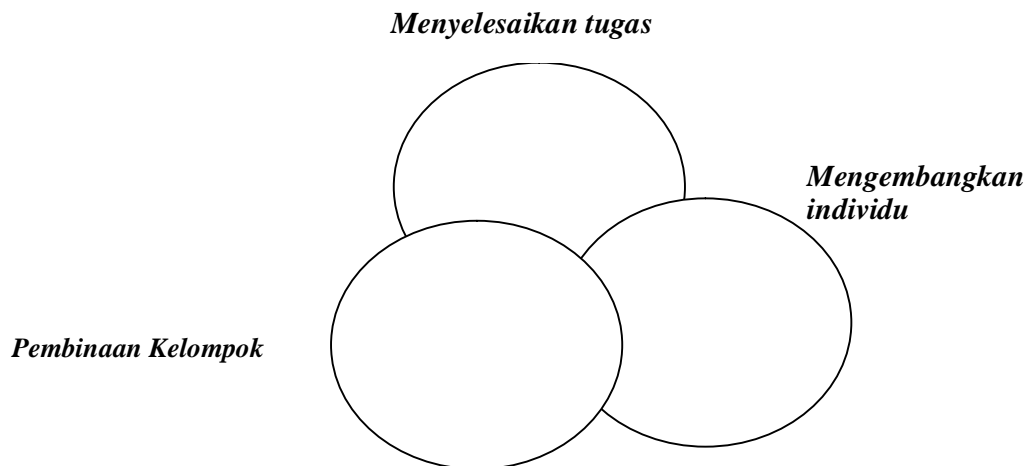
- d. Action Centred Leadership (A.C.L)  
Action Centred Leadership, dititikberatkan pada tindakan-tindakan seorang pemimpin, yaitu apa yang sebenarnya diperbuat oleh seorang pemimpin tersebut untuk menyelesaikan tugas, membina kelompok dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan perorangan pada tingkat yang paling tinggi. Kepemimpinan dengan pendekatan seperti ini tidak didasarkan pada seorang pemimpin tersebut. Adalah menjadi tugas dari seorang pemimpin untuk merencanakan hal-hal yang perlu untuk menyelesaikan tugas, membina kelompok, mengembangkan kemampuan perorangan.
- 1) Menyelesaikan tugas  
Satu kelompok dengan seorang pemimpin, terbentuk karena suatu tujuan atau suatu tugas tak dapat diselesaikan oleh hanya satu orang. Dalam hal inilah terletak perbedaan antara kelompok dengan kumpulan orang-orang yang terjadi secara kebetulan.  
Seorang pemimpin harus yakin bahwa kelompok yang dipimpinnya akan menyelesaikan tugasnya, dan kelompok tersebut harus merasa bahwa pemimpin mereka mampu melaksanakan tugas tersebut. Seorang pemimpin harus menunjukkan bahwa ia dapat merencanakan serta menyusun suatu kelompok dan memonitornya secara efektif, juga ia harus menunjukkan bahwa ia tahu kemana ia akan mengarah dan bahwa semua kegiatan harus diarahkan secara efektif untuk mencapai tujuan.  
Apabila kelompok tidak merasa yakin seperti tersebut di atas, dan apabila bahwa mereka tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka semangat mereka akan menurun dan terjadi frustrasi. Hal ini akan tetap terjadi walaupun mereka diperlakukan secara baik (secara manusiawi) oleh pemimpin mereka, ataupun walaupun sangat menyukai pemimpin mereka tersebut.
  - 2) Pembinaan kelompok  
Suatu kelompok akan membina kepribadiannya sendiri yang berbeda dari kepribadian masing-masing anggotanya. Hal ini akan menjadi jelas, bila pendapat pribadi dan pendapat kelompok yang diambil dalam suatu pertemuan. Suatu kelompok mempunyai kekuatan untuk menetapkan norma tingkah laku serta penampilannya, dan mampu melaksanakannya, walaupun hal tersebut bertentangan dengan kepentingan perorangan maupun kepentingan organisasi.  
Adalah menjadi tanggung jawab dari pemimpin, untuk mendapatkan kesepakatan kelompok, sehingga kekuatan kelompok tadi dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan dan bukan sebaliknya.  
Pimpinan harus sadar membina loyalitas dari anggota terhadap kelompoknya, kebanggaan mereka dalam memiliki mp, keinginan mereka untuk bekerja sama dalam kelompok, pendek kata membina semangat mereka.  
Pimpinan harus memanfaatkan tenaga kelompok secara efektif dan harus mencegah jangan sampai menjadi terpecah belah dan tidak berdaya, dengan demikian dapat ditimbulkan ide-ide kelompok tersebut.

### 3) Pengembangan individual

Suatu kelompok tentunya terdiri dari individu-individu. Seorang pemimpin harus yakin, bahwa setiap individu harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan juga harus yakin bahwa mereka memberikan sumbangan yang berarti dan berguna dalam pelaksanaan tugas, dan mereka harus menerima penghargaan yang sesuai untuk prestasinya ini. Suatu pekerjaan harus menuntut sesuatu yang terbaik dari individu-individu, harus memanfaatkan kemampuan mereka, harus menyalurkan tanggung jawab dengan potensi, adaptasi dan tantangan serta dorongan perkembangan psikologis yang sepadan. Seorang individu harus dapat mengecek dan merenungkan tahun-tahun yang silam yang mungkin merisaukannya, tetapi sekarang dia dapat menguasainya.

Sekali-kali seorang pemimpin perlu membantu atau memberikan pertimbangan terhadap anak buahnya Dalam masalah-masalah baru sesuatu yang tidak bisa atau sesuatu yang mungkin merisaukannya. Bila seorang pemimpin tidak mengembangkan kemampuan anggotanya secara perorangan, maka pemimpin tersebut sekali waktu akan melihat, bahwa anggota tersebut akan tersingkir dari kelompoknya atau merasa mungkin tetap berada dalam lingkungan pekerjaan, tetapi mereka tidak bekerja.

#### **Diagram Action centred Leadership**



Tiga lingkaran yang digambarkan saling overlap satu sama lain ini bukan suatu kebetulan. Sebagai contoh, adalah esensial bagi tim untuk mencapai tugasnya sebelum moral tim dan kepuasan individu dapat tinggi.

Sama saja bila tim itu dipecah oleh ketidaksepakatan dan kecemburuan di dalam penampilannya, seperti juga kepuasan individu akan rusak.

Tugas pimpinan adalah memperhatikan bahwa ketiga bidang itu terwujud walaupun demikian keadaan tertentu tidak akan memungkinkan pimpinan selalu memberikan perhatian yang sama pada ketiga lingkaran tersebut, ada saatnya ketika dia harus memusatkan perhatiannya pada lingkaran

pencapaian tugas sebagai selama periode yang berat itu tidak akan punya waktu memperhatikan kedua lingkaran yang lain. Tidak ada salahnya dalam hal ini membuat pimpinan menyadari bahwa ia telah mengabaikan kedua lingkaran itu dan mencari kesempatan pertama untuk memperhatikan kembali kedua lingkaran itu.

Ada manajer yang mengabaikan atau hanya selalu sedikit memperhatikan satu lingkaran tertentu. Mungkin kita semua telah pernah menjumpai manajer yang selaiu berorientasi pada tugas dan cenderung mengabaikan lingkaran individu, seringkali ia sangat efisien, berfikir ke depan, memberikan perintah jelas dan mengharapkan anggotanya patuh, tetapi ia tidak tertarik kepada orang. Filosofinya adalah bahwa "Orang datang bekerja untuk melakukan kerja, yang untuk itu mereka dibayar, dan mereka tidak membawa problema mereka atau aspirasi mereka : Saya tidak tertarik kepada alasan mereka. Saya mau kerja terlaksana". Manajer seperti ini walaupun sangat efisien tidak mencapai apa yang sebenarnya yang mungkin dicapai bila ada juga perhatian individu. Bila dia menggerakkan potensi itu dia akan memperoleh lebih. Diagram tiga lingkaran individu dibuang atau ditutup, akan terlihat bahwa ini berarti menghilangkan pula sebagian dari lingkaran yang lain, dan ini menunjukkan bahwa baik pencapaian tugas maupun moral tim tidak tinggi sebagaimana seharusnya. Marilah kita pertimbangkan manajer lain yang telah kita dapati sebagai manajer yang berorientasi pada manusia. Filosofinya adalah " Bila kamu menangani manusia secara baik, mereka akan bekerja tanpa harus didorong ". Dalam hal ini tidak berarti bahwa dia gagal mencapai tugas. Tetapi manakala konflik antara kebutuhan tugas dan kebutuhan pribadi, tentunya yang terakhirlah yang akan diutamakan.

Sikap ini mungkin digambarkan secara singkat dengan seorang manajer bengkel, yang berkata "Kita tidak menerapkan banyak mesin tetapi kita adalah bengkel".

Manajer seperti ini biasanya membuat kebanggaan pribadi karena mengetahui latar belakang pribadi semua anggotanya, dan mengikuti perkembangan anggota keluarga mereka, penyakit mereka, liburan mereka, keberhasilan dan kegagalan anak mereka dengan perhatian besar. Dia biasanya mencari loyalitas anggota yang tinggi dari anggotanya, walaupun anggotanya harus selalu merasa bahagia, disana ada kekurangan samar, demoralisasi, karena mengetahui mereka tidak digerakkan secara keras, dan mereka tidak mencapai yang mereka harapkan.

Diagram tiga lingkaran juga mengilustrasikan hal itu juga. Coba hilangkan atau tutupi lingkaran tugas, dan akan terlihat bahwa lingkaran individual akan sedikit hilang, dimana individu mengetahui bahwa dia tidak digerakkan dengan keras, dan lingkaran tim, dimana moralnya rendah. Lebih-lebih lagi bila lingkaran tugas diabaikan, tujuan umum yang merupakan pengikat suatu tim, jadi dilemahkan. Seseorang manejer yang berorientasi individual sering menyebabkan, masalah " anak mas" atau" favorit". Dalam hal ini anggota tim lain akan tidak mendapat motivasi cukup sehingga pencapaian tugas akan terganggu.

Timbul suatu pertanyaan, bagaimana caranya membuat suatu organisasi dapat lebih efektif ? Untuk menjawab pertanyaan ini perlu menganalisa dari

dua aspek yaitu kualitas dari pimpinan itu sendiri dan tindakan apa yang harus dilakukan ?

#### Kualitas kepemimpinan

Banyak kelompok ingin mengharapkan seseorang pemimpin yang mempunyai kualitas tertentu dan ini akan bervariasi dengan situasi yang dihadapi. Tidak ada standar yang pasti dari semua situasi, yang sangat penting perlu diperhatikan adalah tindakan seseorang pemimpin yang efektif.

#### Tindakan-tindakan Kepemimpinan

Seorang pemimpin diperlukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan oleh orang yang berada di bawah pengawasannya. Untuk itu dia mempunyai bidang pekerjaan yang harus diperhatikan yaitu :

- 1) tugas;
- 2) individu (orang perorangan);
- 3) kelompok.

Diagram tersebut di atas menunjukkan 3 lingkaran yang saling overlap, yang menggambarkan bagaimana ketiga unsur tersebut saling berhubungan. Agar efektif, suatu kelompok harus mempunyai kelompok dan tujuan tertentu tugas dapat diselesaikan. Setiap individu mempunyai kepentingan dan ambisi pribadi serta ingin menjadi anggota yang aktif dari satu kelompok. Tanggung jawab dari para pimpinan dalam segala kegiatan tanpa membeda-bedakan tingkatannya adalah untuk :

- 1) menyelesaikan tugas;
- 2) mengembangkan individu-individu;
- 3) membina kelompok.

Mundurinya atau mengesampingkan salah satu bidang akan mempengaruhi bidang-bidang lainnya dan penyelesaian tugas secara efektif sebagaimana mestinya akan terhalang karenanya. Segera dan apa yang menurut pimpinan adalah suatu keputusan yang tidak berarti, sedang bos mungkin bekerja menurut waktu bulan atau bahkan. tahun dan dengan anggaran jutaan rupiah.

Hambatan terhadap kebijaksanaannya, penekanan dan prioritas yang menurutnya penting, mungkin akan sangat berbeda dari hambatan, penekanan dan prioritas yang dihadapi oleh orang yang seharusnya bertanggung jawab kepadanya, memberikan dukungan bahkan mungkin bertindak sebagai wakilnya. Bila tidak ada pengakuan bersama terhadap kerangka referensi dan prioritas yang berbeda, orang-orang dalam kedudukan semacam itu sering tidak dapat berkomunikasi secara wajar satu sama lain. Mereka bahkan tidak satu bahasa dan jika mereka tidak menegaskan perlunya diselenggarakan suatu diskusi secara teratur untuk menyamakan persepsi menurut kedudukan mereka yang berbeda tentang permasalahan dan harapan dari kedudukan mereka, mereka tidak mungkin mencapai dasar kebersamaan. Ketiadaan komunikasi serupa itu mungkin menandai hubungan antara misalnya seorang pelaksana ini yang mempunyai seorang bawahan yang memegang jabatan staf atau fungsional yang melapor kepadanya. Atasan misalnya, selalu peka



terhadap tuntutan terus-menerus untuk menekan biaya dan menunjukkan keuntungan penghasilan tiap bulan, sedangkan bawahan dalam jabatannya sebagai perancang, insinyur pengembangan atau manajer personel melihat terjaminnya pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang sebagai tugas utamanya. Suatu contoh lebih lanjut, dimana atasan dan bawahan cenderung untuk saling berbicara satu sama lain dan bukan mengadakan dialog yang konstruktif secara teratur dari mana dapat timbul suatu kegiatan yang disepakati dimana masing-masing pihak terikat, dapat timbul dari perbedaan intelek, disiplin, latihan dan keahlian yang didapat. Insinyur Kepala Industri dari suatu perusahaan misalnya, menduduki jabatan itu secara kebetulan setelah selama 20 tahun lebih bekerja sebagai penentu biaya dimana sebagian besar pekerjaannya ditujukan untuk membayar bukannya untuk meniadakan waktu nganggur dan mengesahkan penghasilan dari omong kosong. Pengalamannya yang terbatas, dan kegiatannya yang mungkin hanya menurut petunjuk praktis, tidak membekalinya untuk berbicara dengan seorang insinyur yang profesional atau seorang ahli lulusan O.R yang karena kebutuhan diangkat dan untuk alasan politik ditempatkan sebagai stafnya. Kalau manajer senior dalam hubungan semacam itu tidak dewasa, dapat dimengerti dan mempunyai rasa kepastian, ia mungkin akan mendapat pengalaman yang memalukan atau penghinaan bilamana ia memeriksa pelaksanaan tugas bawahannya. dan apa yang menurut pimpinan adalah suatu keputusan yang tidak berarti, sedang bos mungkin bekerja menurut waktu bulan atau bahkan. tahun dan dengan anggaran jutaan rupiah.

Hambatan terhadap kebijaksanaannya, penekanan dan prioritas yang menurutnya penting, mungkin akan sangat berbeda dari hambatan, penekanan dan prioritas yang dihadapi oleh orang yang seharusnya bertanggung jawab kepadanya, memberikan dukungan bahkan mungkin bertindak sebagai wakilnya. Bila tidak ada pengakuan bersama terhadap kerangka referensi dan prioritas yang berbeda, orang-orang dalam kedudukan semacam itu sering tidak dapat berkomunikasi secara wajar satu sama lain. Mereka bahkan tidak satu bahasa dan jika mereka tidak menegaskan perlunya diselenggarakan suatu diskusi secara teratur untuk menyamakan persepsi menurut kedudukan mereka yang berbeda tentang permasalahan dan harapan dari kedudukan mereka, mereka tidak mungkin mencapai dasar kebersamaan. Ketiadaan komunikasi serupa itu mungkin menandai hubungan antara misalnya seorang pelaksana ini yang mempunyai seorang bawahan yang memegang jabatan staf atau fungsional yang melapor kepadanya. Atasan misalnya, selalu peka terhadap tuntutan terus-menerus untuk menekan biaya dan menunjukkan keuntungan penghasilan tiap bulan, sedangkan bawahan dalam jabatannya sebagai perancang, insinyur pengembangan atau manajer personel melihat terjaminnya pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang sebagai tugas utamanya. Suatu contoh lebih lanjut, dimana atasan dan bawahan cenderung untuk saling berbicara satu sama lain dan bukan mengadakan dialog yang konstruktif secara teratur dari mana dapat timbul suatu kegiatan yang disepakati dimana masing-masing pihak terikat, dapat timbul dari perbedaan intelek, disiplin, latihan dan keahlian yang didapat. Insinyur Kepala Industri dari suatu perusahaan misalnya, menduduki jabatan itu secara kebetulan setelah selama 20 tahun lebih bekerja sebagai penentu biaya dimana sebagian besar pekerjaannya ditujukan untuk membayar bukannya

untuk meniadakan waktu nganggur dan mengesahkan penghasilan dari omong kosong.

Pengalamannya yang terbatas dan kegiatannya yang mungkin hanya menurut petunjuk praktis, tidak membekalinya untuk berbicara dengan seorang insinyur yang profesional atau seorang ahli lulusan O.R yang karena kebutuhan diangkat dan untuk alasan politik ditempatkan sebagai stafnya. Kalau manajer senior dalam hubungan semacam itu tidak dewasa, dapat dimengerti dan mempunyai rasa kepastian, ia mungkin akan mendapat pengalaman yang memalukan atau penghinaan bilamana ia memeriksa pelaksanaan tugas bawahannya.

Beberapa keterampilan lainnya sebagai penambah wawasan/ pendukung berbicara efektif

Berbicara adalah menyampaikan buah pikiran dengan sesuatu kepada pihak lain. Maksud penyampaian buah pikiran tersebut agar pihak lain memahami apa yang menjadi kandungan pikirannya sehingga pihak lain mengerti pandangan-pandangannya mengenai sesuatu hal.

Dalam proses komunikasi yang dilakukan oleh para manajer dan sejumlah eksekutif. Dari hasil penyelidikan tersebut 70% waktu yang dimiliki para manajer dan eksekutif digunakan untuk komunikasi.

Berapa persen untuk bicara ?

- 1) untuk mendengarkan 45 %;
- 2) untuk berbicara 30 %;
- 3) untuk membaca 16 %;
- 4) untuk menulis 9 %.

Proses fisik dari berbicara itu cukup rumit, karena harus menghasilkan ide-ide dan menuangkannya ke dalam bahasa dan proses menghasilkan bunyi-bunyi suara.

Berbicara dapat diperoleh seseorang dari pengalaman dan belajar, bukan hasil warisan oleh sebab itu keterampilan berbicara dapat ditingkatkan dengan latihan keterampilan.

#### Meningkatkan keterampilan berbicara

Salah satu ciri seorang pemimpin karena situasi dan tuntutan tugasnya, dalam menyampaikan ide ataupun pemikiran kepada orang lain perlu disampaikan secara singkat tetapi jelas atau berbicara efektif.

Agar dapat berbicara efektif maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- 1) masalah atau ide pemikiran yang disampaikan harus jelas apa yang menjadi tujuannya serta inti-inti ataupun pokok-pokok masalahnya. Penambahan kata-kata atau kalimat yang panjang lebar dapat mengaburkan inti atau pokok-pokok masalah;
- 2) susun fakta-fakta yang akan disampaikan, sehingga dalam proses penyampaiannya akan mengalir secara teratur tidak terulang-ulang. Untuk itu materi yang akan disampaikan harus benar-benar dikuasainya;

- 3) waktu berbicara menyampaikan ide pikiran tersebut usahakan kontak mata dengan pendengar, sehingga pembicaraan akan mengetahui sikap, kondisi dan penerimaan pendengar;
- 4) manfaatkan dan bagi waktu yang tersedia secara proporsional antara pendahuluan, inti dan penutup, sehingga materi akan disampaikan secara lebih jelas inti-intinya dengan pembagian waktu yang lebih banyak dibandingkan pendahuluan dan penutup.
- 5) agar penyampaian (bicara) lebih efektif perlu latihan berbicara sebelumnya;
- 6) agar materi lebih mudah dikuasai dan diingat sehingga memperlancar pembicara, dapat digunakan catatan-catatan kecil. Catatan tersebut dapat menambah kepercayaan diri, sehingga pembicara dapat lebih menguasai materi, situasi dan pendengar.

### G. Keterampilan mempengaruhi ( Intervensi )

Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan mempengaruhi dalam kehidupan sehari-hari.

Indikator hasil belajar :

1. menjelaskan pengertian intervensi;
2. menjelaskan tujuan intervensi;
3. menjelaskan teknik-teknik intervensi;
4. menyampaikan gagasan dengan bahasa yang mudah dimengerti;
5. menerapkan komunikasi dengan orang lain dengan bahasa yang sistematis;
6. menerapkan cara berkomunikasi yang familiar atau komunikatif untuk mencapai tujuan bersama;
7. mempraktekkan cara bergaul dengan beretika;
8. menganalisa situasi dengan tepat agar ide atau pendapat diterima orang lain;
9. mengambil kesimpulan akhir untuk mempertegas kesepakatan.

#### 1. Batasan/Pengertian

Mempengaruhi orang lain mempunyai pengertian membuat orang lain mau mengikuti fikiran atau kehendaknya dengan senang tanpa merasa dipaksa.

#### 2. Uraian

- a. Tujuan dari latihan adalah agar supaya dapat :
  - 1) bekerjasama dengan anggota;
  - 2) memelihara ketahanan kelompok;
  - 3) menganalisa resiko kegagalan;
  - 4) mengambil keputusan kelompok dengan tepat;
  - 5) menggugah rasa tanggung jawab dari anggota.

## b. Teori Dasar

Apa yang dicapai di dalam Grup.

Dalam setiap interaksi manusia ada dua komponen utama yaitu isi dan proses. Yang pertama berkenaan dengan pokok persoalan atau tugas yang jadi dasar untuk bekerja. Umumnya pada interaksi, pusat perhatian kelompok dari semua orang adalah berada pada isi. Faktor kedua adalah proses, berkenaan dengan apa yang terjadi antara anggota kelompok selain bekerja.

Proses grup atau dinamika berkenaan dengan intern tertentu seperti moral, perasaan, suasana, pengaruh, kompetisi, kerja sama dan lain-lain.

## c. Partisipasi.

Dalam kebanyakan interaksi, sangat kecil perhatian yang diberikan pada proses, walaupun ini merupakan penyebab utama tidak efektifnya kegiatan grup, kepekaan terhadap proses grup akan lebih memungkinkan seseorang untuk mendiagnose masalah grup lebih awal dan menanganinya secara lebih efektif. Karena sejak proses ini muncul ditekankan / diutamakan dalam pada semua grup, kesadaran ini akan meningkatkan nilai pribadi di dalam grup dan memungkinkan dia berpartisipasi lebih efektif.

Di bawah ini beberapa pedoman observasi untuk membantu seseorang menganalisa proses tingkah laku kelompok.

Satu indikasi dari keterlibatan adalah partisipasi diantara para anggota.

- 1) Siapa saja yang berpartisipasi yang tinggi ?
- 2) Siapa saja berpartisipasi rendah ?
- 3) Apakah anda dapat melihat perubahan partisipasi misalnya partisipasi tinggi menjadi pendiam, partisipasi rendah tiba-tiba menjadi banyak berbicara. Apa anda melihat alasan yang mungkin, mengapa demikian dalam hal ini ?
- 4) Bagaimana memperlakukan anggota yang pendiam?  
Bagaimana ketidakterlibatan mereka diartikan ? Setuju, tidak setuju? Tidak menarik perhatiannya? takut dan lain-lain.
- 5) Siapa berbicara, kepada siapa apa anda melihat alasan mengapa dalam interaksi grup ini ?
- 6) Siapa yang menguasai pembicaraan ? kenapa ? apa anda melihat alasannya, mengapa demikian dalam interaksi grup ini ?

## d. Mempengaruhi

Mempengaruhi dan Partisipasi tidaklah sama, ada orang berbicara sangat sedikit, tetapi mereka menarik perhatian seluruh grup, yang lain berbicara banyak tetapi secara umumnya mereka tidak didengar anggota lainnya.

- 1) Anggota yang mana yang besar pengaruhnya?  
Yaitu ketika mereka berbicara yang lain tampak mendengarkan.
- 2) Anggota yang mana yang kecil pengaruhnya, yang lain tidak mendengarkan atau mengikutinya.  
Apakah ada perubahan pengaruh ?  
Siapa yang berubah ?

- 3) Apa anda melihat persaingan di dalam grup?  
 Apa ada perebutan Kepemimpinan ?  
 Apa ada pengaruhnya terhadap anggota grup ?

e. Cara mempengaruhi

Pengaruh muncul dalam beberapa bentuk. Bisa positif dan bisa negatif. Itu dapat memperoleh dukungan atau kerja sama dari anggota atau menggantikan mereka.

Bagaimana seseorang berusaha mempengaruhi yang lain mungkin merupakan faktor crucial dalam menentukan bagaimana terbuka atau tertutupnya seseorang untuk dipengaruhi huruf a s.d. c adalah nada dari 4 bentuk yang timbul dalam group.

- 1) Yang bersifat Otokrasi

Apakah pengaruh seseorang memaksakan kehendak atau nilainya terhadap anggota grup lainnya atau mencoba menekan mereka untuk mendukung pendapatnya. Siapa menilai atau melewati begitu saja pendapat anggota grup lainnya. Apa ada anggota merintangi kegiatan, bila grup bergerak tidak pada arah yang diharapkan? Siapa yang mendorong untuk mengorganisasi grup.

- 2) Pendamai

Siapa yang paling bersemangat untuk mendukung pendapat anggota lainnya ?

Apakah ada usaha untuk menghindari konflik atau perasaan tidak enak dengan menabur minyak di atas air yang berbahaya?

Apakah ada usaha untuk mencegah pemberian negative feedback ?

Misalnya siapa yang hanya akan memberi apabila ia mempunyai positive feedback.

- 3) Laisses fairs

Apakah ada anggota grup menaruh perhatian dari kelemahan yang meliputi grup ?

Apakah ada anggota selalu setuju dengan pendapat group tanpa tampak melibatkan diri ?

Siapa yang kelihatannya pendiam dan tidak terlibat, siapa yang tidak berinisiatif, dan hanya menanggapi pertanyaan anggota lainnya

- 4) Demokrasi

Adakah yang mencoba untuk memasuki setiap orang di dalam keputusan grup / diskusi ?

Siapa yang mengemukakan perasaan dan pendapatnya secara terbuka dan langsung tanpa menyinggung orang lain ?

Siapa yang kelihatannya terbuka untuk feedback atau kritik dari yang lain.

Ketika perasaan semakin meninggi (runligh and teusion mounts), anggota yang mana yang berusaha untuk menangani konflik mencari jalan pemecahannya.

f. Prosedur pengambilan keputusan

Banyak jenis keputusan dibuat grup tanpa memperhatikan efeknya terhadap anggota grup. Beberapa anggota mencoba untuk melaksanakan putusannya, sementara lainnya menginginkan sernuanya berpartisipasi mengambil bagian dari keputusan yang mereka ambil.

- 1) Apakah ada seseorang yang mengambil keputusan sendiri dan selaiu memperhatikannya tanpa memperhatikan anggota lainnya. Misalnya dia memutuskan topik yang akan didiskusikan dan langsung memulai membicarakan masalah itu. Apa efek terhadap grup ?
- 2) Apa grup menyimpang dari topik ke topik lain ? Siapa yang menyimpang dari topik.
- 3) Apakah anda melihat alasan untuk ini dalam interaksi antar grup ?
- 4) Siapa yang mendukung pendapat atau kesimpulan/keputusan anggota lainnya? Apa dukungan ini merupakan gabungan pendapat dua anggota dari topik atau kegiatan dari grup.
- 5) Bagaimana efeknya terhadap anggota grup lainnya.
- 6) Apakah ada bukti bahwa ada kelompok besar mendorong atau mendesak suatu keputusan atas rasa keberatan dari anggota lainnya ?
- 7) Apa mereka mengambil vote (voting) ?
- 8) Apakah ada usaha untuk mendapatkan partisipasi dari semua anggota di dalam sebuah keputusan (konsensus)? Apa efek yang kelihatan di dalam grup ?
- 9) Apa ada seseorang memberi sumbangan pemikiran yang tidak menerima tanggapan atau pengakuan anggota lain. Apa efek yang kelihatan di dalam grup ?

g. Task Function ( Fungsi Tugas )

Fungsi-fungsi ini menggambarkan tingkah laku yang ada hubungannya dengan selesainya pekerjaan atau penyelesaian tugas yang ada sebelumnya.

Apakah ada yang bertanya atau memberi saran cara yang terbaik untuk melanjutkan atau menangani sebuah persoalan ? Apakah ada seseorang berusaha merumuskan apa yang telah diperoleh atau apa yang sudah dikerjakan di dalam grup. Apa ada yang memberi atau bertanya tentang fakta, ide, opinion, felling, feedback atau mencari alternatif. Siapa yang mempertahankan group tetap pada target ? Siapa yang mencegah peloncatan topik (topic jumping) atau penyelewengan / penyimpangan.

h. Maintenance Function ( Fungsi pemeliharaan )

Fungsi ini sangat penting untuk moral grup, mereka memelihara hubungan kerja yang baik dan harmonis diantara anggota grup dan membuat situasi lingkungan group yang memungkinkan setiap anggota dapat memberi sumbangan pemikiran secara :

Siapa yang kelihatannya lebih menyukai suasana teman akrab yang menyenangkan. Apakah ada yang berusaha untuk menahan konflik atau perasaan tidak enak. Siapa yang kelihatannya lebih menyukai suasana yang penuh konflik dan ketidak sepakatan. Apakah ada anggota yang memprovokasi semangat atau mengganggu yang lain ? Apakah ada anggota kelihatannya turut merasa terlibat dan tertarik ? Apakah suasana kerja memberikan kepuasan, kelambanan dan sebagainya ?

i. Keanggotaan

Kepentingan besar bagi anggota grup adalah tingkat rasa penerimaan atau rasa intensif didalam grup. Poia yang berbeda interaksi dapat tumbuh dalam group yang memberi petunjuk tingkat dan jenis rasa keanggotaan.

- 1) Apakah ada sub gruping ?  
Terkadang ada dua atau tiga orang anggota yang tetap setuju dan mendukung satu sama lain atau tetap tidak setuju dan saling menentang.
- 2) Apa ada anggota yang kelihatan berada "out side" the grup ? Apa ada anggota yang kelihatan berada didalam grup ? Bagaimana anggota "out side" diperlukan oleh grup?
- 3) Apa ada anggota yang berpindah dari "dalam " ke luar" grup, mis condong "maju" atau mundur dalam kursi atau memindahkan kursinya ?  
Pada saat situasi yang bagaimana mereka" di dalam " atau pindah "ke luar".

j. Feelings

Selama dalam grup diskusi, feeling sering ditimbulkan oleh interaksi antara para anggota walau demikian feeling jarang dibicarakan. Pengamat mungkin harus membuat dugaan terhadap nada suara, mimik wajah, gerak isyarat dan berbagai bentuk gerak.

- 1) Pertanda feeling apa yang anda amati pada anggota grup; kemarahan, kejengkelan, frustasi, kehangatan, rasa cinta, kegembiraan, membosankan, mempertahankan diri atau persaingan dan lain-lain.
- 2) Apakah anda melihat adanya usaha dari anggota grup menahan ungkapan perasaan khususnya perasaan negatif. Bagaimana itu terjadi ? Apa ada seseorang yang selalu begitu ?

k. Norma

Standar atau peraturan dasar dapat timbul di dalam suatu grup yang mengontrol tingkah para anggota. Peraturan biasanya menunjukkan keyakinan atau keinginan dari pada umumnya.

Anggota grup, seperti tingkah laku apa yang boleh dan tidak boleh dilaksanakan dalam grup. Peraturan ini mungkin jelas bagi semua anggota, diketahui oleh sebagian kecil anggota atau tidak diketahui sama sekali.

Beberapa peraturan memudahkan grup untuk maju dan beberapa malah menghalangi.

- 1) Adakah bidang tertentu yang dihindari dalam group (mis, seks, agama, membicarakan feeling in group, membicarakan kebiasaan pimpinan, dan lain-lain). Siapa yang kelihatannya paling gigih untuk menghindarinya? Bagaimana dia melaksanakannya ?
- 2) Apakah anggota grup menyenangkan atau sopan terhadap sesama ? Apakah hanya positive feeling yang diungkapkan ? Apakah anggota setuju satu sama lain terialu mudah? Apa yang terjadi apabila para anggota tidak setuju? Apakah anda melihat peraturan berjalan atas partisipasi atau jenis-jenis pertanyaan yang diperbolehkan. Misalnya, jika saya berbicara anda harus menceritakan persoalanmu ?

Apakah anggota merasa bebas untuk menyelidiki feeling antar sesama ? Apakah pertanyaan selalu membatasi topik intelek atas kejadian diluar of group.

### 3) Pelaksanaan Latihan

Dalam praktek yang harus dilakukan dengan ranking benda-benda yang diperlukan di bulan sekaligus diamati siapa yang banyak berpartisipasi dalam grup hingga mampu memperoleh keputusan bahwa sesuatu benda memang benar-benar lebih dibutuhkan dibandingkan dengan yang lainnya. Untuk selanjutnya perlu ditumbuhkan pemahaman untuk apa dan mengapa tahap latihan tersebut dilaksanakan.

- a) apa yang dapat diharapkan dengan dilaksanakannya diskusi kelompok, mengapa perlu dilaksanakan dan apa tujuannya ? Diskusi dilaksanakan dengan tujuan dapat diperolehnya suatu kesepakatan kelompok mengenai suatu hal yang dibahas.
- b) untuk apa perlu ada kesepakatan  
Diperlukan untuk memberi arah yang jelas hingga diharapkan resiko kegagalan menjadi kecil dan dengan demikian akan lebih tepat mengambil kesimpulan.
- c) masalahnya sekarang bagaimana caranya dapat diperoleh kesepakatan yang benar ?  
Untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang harmonis antar anggota keluarga kelompok dan saing terbuka dalam tukar pendapat.
- d) disinilah akan terlihat siapa yang dapat mempengaruhi orang lain Dalam kelompok tersebut sesuai dengan teori dasar terdahulu.

### 4) Pelajaran yang dapat ditarik dari latihan :

- a) perlunya kerja sama yang harmonis dalam mencapai



- tujuan kelompok;
- b) perlunya saling tukar pendapat dan keterbukaan untuk menerima pendapat orang lain;
  - c) pentingnya menyadari bahwa pendapat anggota yang tidak ditanggapi sama sekali oleh pimpinan, akan menimbulkan sikap frustrasi, apatis yang akhirnya akan mengurangi rasa tanggung jawab dari anggota tersebut;
  - d) perlunya pengambilan keputusan secara tepat dengan memperhitungkan resiko yang akan dihadapi;
  - e) perlunya keputusan yang diambil sebagai hasil kesepakatan bersama.
  - f) pentingnya menyadari adanya kenyataan bahwa tidak selamanya pendapat hasil musyawarah kelompok adalah benar;
  - g) dengan demikian perlu disadari untuk mencari dan mengernukakan argumentasi yang tepat dan benar di dalam mengambil keputusan.

**BAB IV**

**PENUTUP**

Demikianlah naskah panduan keterampilan dasar perorangan (basic Inter Personal Skill) disusun sebagai bahan para peserta didik untuk menambah wawasan dalam melaksanakan tugas di lapangan.

**Ditetapkan di Jakarta**  
**pada tanggal 30 Juni 2008**  
**KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA,**

**Drs. SUTANTO**  
**JENDERAL POLISI**

**KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR**

---



**KETERAMPILAN PELATIHAN  
MANAJEMEN LEVEL I**



**LAMPIRAN  
PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 5 TAHUN 2008 TANGGAL 30 Juni 2008**



**LAMPIRAN**

**PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 5 TAHUN 2008**

**TENTANG**

**KETERAMPILAN PELATIHAN MANAJEMEN  
LEVEL I**

**SISTEMATIKA**

- BAB I PENDAHULUAN
  - A. PENGANTAR
  - B. STANDAR KOMPETENSI
  
- BAB II MATERI LATIHAN
  - A. DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN (EXPERIENTIAL LEARNING CYCLE)
  - B. PRE CONDITIONING SKILLS (DAUR BELAJAR DARI PENGALAMAN)
  
- BAB III KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN (INTERPERSONAL SKILL)
  - A. KETERAMPILAN MENGAMATI (OBSERVING SKILL)
  - B. KETERAMPILAN MENGGAMBARAKAN/MENJELASKAN (DESCRIBING SKILL)
  - C. KETERAMPILAN MENDENGARKAN (LISTENING SKILL)
  - D. KETERAMPILAN BERTANYA (QUESTIONING SKILL)
  - E. KETERAMPILAN MERINGKAS (SUMMARIZING SKILL)
  
- BAB IV KETERAMPILAN MENERIMA UMPAN BALIK
  - A. KETERAMPILAN MEMBERIKAN DAN MENERIMA UMPAN BALIK (FEEDBACK SKILL)
  - B. TANGGAPAN TERHADAP FEEDBACK YANG BERSIFAT MENILAI
  - C. FEEDBACK YANG BERSIFAT URNUM (GENERAL) VS FEEDBACK YANG BERSIFAT KHUSUS.
  - D. PERUBAHAN MELALUI PENEKANAN VS PERUBAHAN MELALUI KEBEBASAN MENILAI.
  - E. PERENCANAAN FEEDBACK
  - F. EKSPRESI RASA KEKECEWAAN KARENA FEEDBACK
  - G. PERILAKU LANJUTAN DAN BERULANG
  - H. WAKTU YANG TERTUNDA VS SEGERA
  - I. EXTERNAL VS GROUP SHARED FEEDBACK
  - J. PENGGUNAAN DARI "DISANA DAN KEMUDIAN".
  - K. PERSEPSI-PERSEPSI YANG BERKELANJUTAN
  
- BAB V ANALISA TUGAS DAN KEGIATAN, PENDELEGASIAN, PERBEDAAN PERSEPSI SERTA KEPEMIMPINAN
  - A. ANALISA TUGAS DAN KEGIATAN (TASK AND ACTIVITY ANALYSIS)
  - B. PERBEDAAN PERSEPSI (CONFLICT IN PERCEPTION).
  - C. KEPEMIMPINAN (LEADERSHIP)
  
- BAB VI KETERAMPILAN MEMPENGARUHI, SUPERVISI, KONSELING, PROFIL KEPEMIMPINAN DAN INVENTARISASI POTENSI KEPEMIMPINAN
  - A. KETERAMPILAN MEMPENGARUHI (INTERVENTION SKILL)
  - B. KETERAMPILAN SUPERVISI ( SUPERVITION SKILL)
  - C. KETERAMPILAN KONSELING (COUNSELLING SKILL)
  - D. INVENTORY

**BAB I****PENDAHULUAN****A. Pengantar**

Keberhasilan tugas suatu institusi, akan banyak tergantung kepada kecakapan atau keterampilan dari pada unsur-unsur pimpinannya/leadernya, staf dan anggotanya yang ada di perusahaan tersebut. pada dasarnya harus memiliki 2 macam kecakapan ataupun keterampilan, yaitu :

1. kecakapan/keterampilan administrasi/manajemen (administrative/manajerial Skill);
2. kecakapan/keterampilan Teknis (technical skill).

Bahwa seorang Leader yang merupakan first line supervisor, mempunyai tugas :

1. mengetahui dengan pasti tugas yang akan dilakukannya;
2. mengetahui dengan pasti kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan oleh para pelaksanaan di lapangan;
3. mengetahui pelaksanaannya dengan selalu memperhatikan terhadap standar kualitas yang telah ditentukan.

Untuk dapat melaksanakan tugas tersebut, harus dapat bekerja sama dengan anggota dan stafnya. Adapun keterampilan yang dibutuhkan antara lain :

1. keterampilan dasar perorangan;
2. menganalisa tugas dan kegiatan (Task Activity Analysis);
3. perbedaan persepsi (conflict in perception).

Adapun ruang lingkup pembahasan materi ini, meliputi keterampilan dasar perorangan, analisa tugas dan kegiatan perbedaan persepsi dan kepemimpinan.

**B. Standar Kompetensi**

Memahami dan terampil menerapkan Interpersonal Skill, analisa tugas dan kegiatan (Task activity and Analysis), leadership, Conflick In perseption, Intervention skill, delegation skill, supervition skill, counseling skill dan inventory.

## BAB II

### MATERI LATIHAN

#### Kompetensi Dasar

Memahami dan terampil menerapkan daur belajar pengalaman dan pre conditioning skill dalam kehidupan sehari-hari.

#### Indikator hasil belajar

1. menjelaskan pengertian ELC;
2. menerapkan pentingnya belajar dari pengalaman diri sendiri dan orang lain yang lalu untuk pengembangan diri;
3. terampil belajar dari pengalaman untuk menjadi lebih baik;
4. menjelaskan pengertian PCS;
5. memperagakan teknik konsentrasi;
6. memperagakan teknik melatih daya ingat;
7. memperagakan teknik mengingat kembali;
8. memperagakan cara melatih berkonsentrasi.

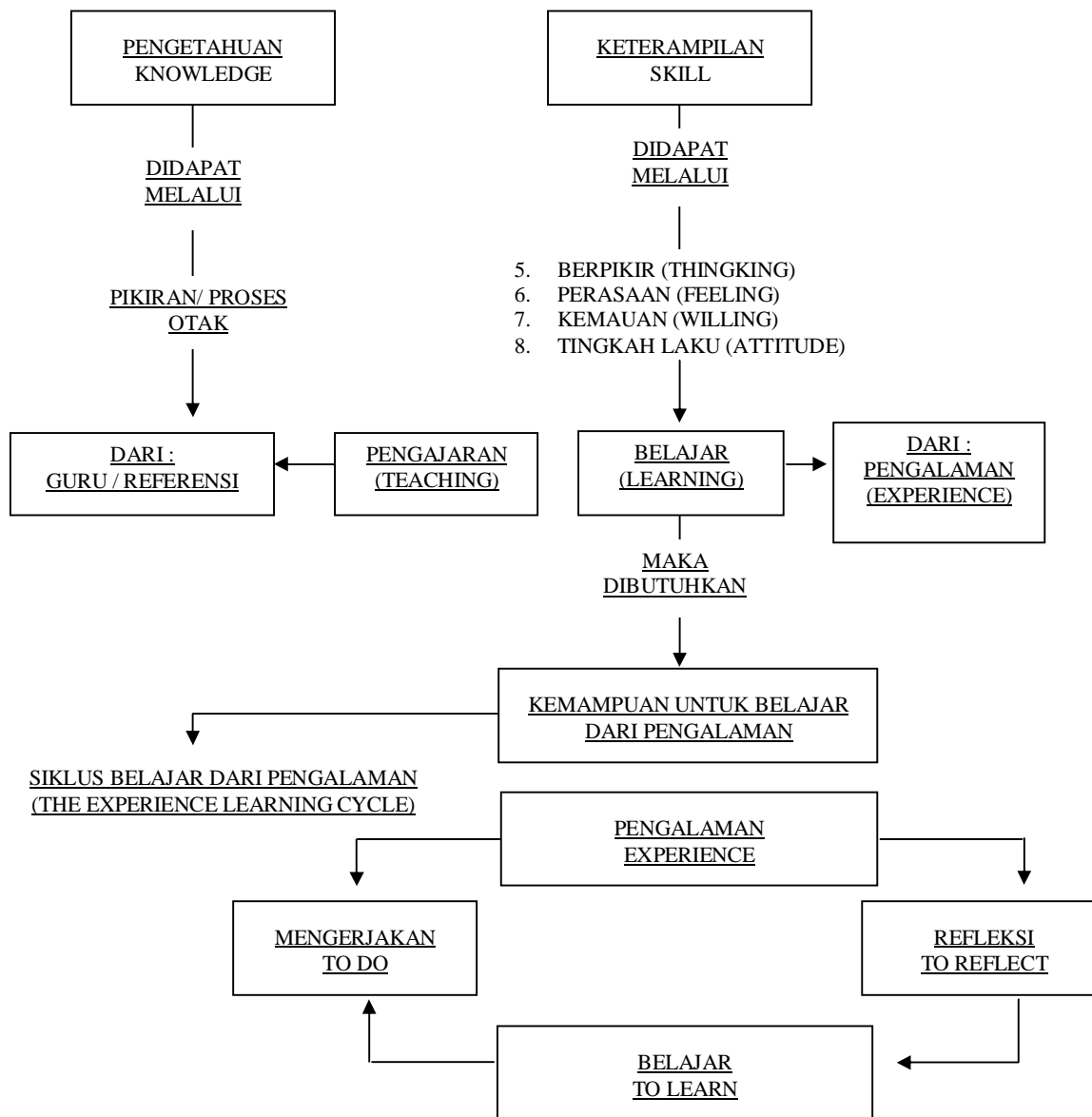
#### A. Daur Belajar dari Pengalaman (Experiential Learning Cycle)

1. Pengertian belajar dan daur belajar dari pengalaman.
  - a. secara harfiah, pengertian belajar sesuai dengan yang tercantum dalam kamus Umum Bahasa Indonesia. Dapat diartikan : "berusaha (berlatih) supaya mendapat suatu kepandaian". Sedangkan yang dimaksud dengan pengalaman, yaitu : "Sesuatu yang telah dirasakan (baik diketahui maupun dikerjakan)";
  - b. dengan melihat pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan daur belajar dari pengalaman disini, yaitu "Suatu proses meningkatkan kepandaian / kemampuan, melalui sesuatu yang telah dirasakan, baik karena diketahui maupun dikerjakan oleh yang bersangkutan".
2. Tujuan dari belajar dan Proses belajar
  - a. tujuan belajar
 

Belajar mempunyai tujuan, yaitu untuk mendapatkan ilmu pengetahuan dan meningkatkan keterampilan seseorang, sehingga hal tersebut akan mempengaruhi sikap hidupnya.
  - b. proses belajar
    - 1) ilmu pengetahuan didapat oleh seseorang melalui berbagai kegiatan, antara lain :

- a) melihat;
  - b) mendengar;
  - c) membaca;
  - d) mencium;
  - e) merasakan dan sebagainya.
- 2) sedangkan keterampilan (Skill), didapat seseorang melalui latihan, dengan menggunakan :
- a) pikiran (Thinking);
  - b) kemauan (Willing);
  - c) perasaan (Feeling);
  - d) tingkah laku (Attitude).
- c. Dalam proses belajar yang benar, Seseorang selain mendapat ilmu pengetahuan, juga harus melatih untuk menerapkan ilmu pengetahuan yang dimilikinya tersebut, sehingga menjadi terampil dan mampu bertindak sesuai dengan yang didapat ataupun dikehendaki oleh ilmu pengetahuan tersebut.
- Dengan demikian dari proses belajar ini akan ditemui adanya perubahan sikap hidup / perilaku seseorang kearah yang lebih baik. Perubahan sikap hidup / perilaku ini akan dipengaruhi oleh pengalaman yang pernah dialami, atau melalui pengalaman yang pernah dialaminya, atau melalui pengalaman orang lain yang didengarnya, melalui proses mengingat kembali.
- d. Daur belajar dari pengalaman, merupakan sesuatu proses yang berawal dari pengalaman seseorang, yang telah dialami atau dirasakan; dari pengalaman ini diingat kembali baik keberhasilan maupun kegagalanya. Dengan menyadari, menilai dan menarik pelajaran-pelajaran dari pengalamannya akan dihasilkan suatu tindakan atau langkah baru, yang pada saat melakukan lagi, akan berbeda dan lebih baik (do better and differently). Dengan demikian dari proses ini diharapkan adanya perubahan atau perbaikan terhadap apa yang dikerjakannya, sehingga hal tersebut akan memperbaiki sikap hidup dan perilaku yang bersangkutan. Daur belajar dari pengalaman ini seperti skema di bawah ini, yang sekaligus teriihat perbedaannya dengan pengetahuan yang didapat melalui proses belajar.





8

- e. "KOLB" mengatakan , bahwa di dalam daur belajar dari pengalaman ada 4 komponen pokok, yaitu :
- 1) melakukan;
  - 2) pengalaman;
  - 3) refleksi;
  - 4) belajar.

Yang keempatnya merupakan daur yang berulang. Masih banyak pendapat para sarjana lainnya yang membicarakan masalah ini, namun tidak diuraikan dalam naskah ini.

- f. Menurut hasil pengamatan dan penelitian, dengan belajar dari pengalaman sendiri ataupun pengalaman orang lain, hal tersebut akan lebih lama diingat.

Bahkan sementara orang mengatakan, bahwa :

- 1) saya mendengar, saya lupa ( I hear, I forget ) daya ingatnya hanya 25%;
  - 2) saya melihat, saya ingat ( I See , I remember) daya ingatnya 50%;
  - 3) saya melaksanakan, saya mengerti (I do, I understand), daya ingatnya antara 80 s/d 100%.
- g. Untuk dapat memperoleh dan mengembangkan keterampilan (Skill), kita harus sering latihan (learning by doing). Dari dalam proses belajar dari pengalaman ini tujuannya tidak lain yaitu untuk memperbaiki / meningkatkan kemampuan dan penampilan yang lebih baik dari keadaan sebelumnya.

## **B. Pre Conditioning Skills (Daur Belajar dari Pengalaman)**

### 1. Pengertian Pre Conditioning Skills

Pre Conditioning Skills, diartikan sebagai keterampilan menciptakan kondisi yang mendukung, sebelum keterampilan yang sebenarnya akan dilatihkan.

### 2. Cakupan Pre Conditioning Skills

Pre Conditioning Skills terdiri dari : konsentrasi (consetrasion), mengingat (memory) dan memanggil ulang (recall).

- a. kemampuan seseorang untuk berkonsentrasi, mengingat dan memanggil ulang ini, mutlak diperlukan dalam rangka pelaksanaan kegiatan-kegiatan, agar kegiatan tersebut dapat dilaksanakan dengan baik;
- b. untuk mendapatkan keterampilan tersebut, tidak dapat diwujudkan tanpa melalui pelatihan-pelatihan;
- c. dari latihan-latihan yang dilakukan, tujuannya ialah agar orang tersebut mampu :
  - 1) di dalam melaksanakan setiap kegiatan ataupun keterampilan perorangan yang dimilikinya, selalu berkonsentrasi, sehingga dapat melaksanakan kegiatan ataupun keterampilannya dengan baik;
  - 2) menyadari adanya latihan diri untuk berkonsentrasi mengingat dan memanggil ulang secara rutin, agar dapat meningkatkan keterampilan-keterampilan yang dimilikinya.
- d. beberapa hal yang perlu diperhatikan. Dengan disadarinya bahwa melakukan konsentrasi ini demikian sulitnya, ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam pelaksanaannya, antara lain :

- 1) seseorang perlu menyadari, dalam berkonsentrasi akan senantiasa adanya pengaruh yang dapat mengganggu pelaksanaan konsentrasi tersebut;
- 2) untuk mempermudah dalam mengingat tentang suatu fakta atau suatu keadaan, perlu ditemukan satu jalan, baik yang berbentuk pola, ataupun bentuk-bentuk lainnya;
- 3) dengan terbatasnya daya ingat seseorang perlu disadari, bahwa untuk mengingat sesuatu tanpa dibolehkan membuat catatan-catatan atau bentuk lainnya, merupakan hal yang cukup sulit;
- 4) dalam melakukan konsentrasi, sangat diperlukan adanya suana yang hening, sehingga hal ini akan mengurangi gangguan;
- 5) Kita menyadari, bahwa dengan melaksanakan latihan - latihan konsentrasi secara rutin, dapat membantu secara rutin, dapat membantu memelihara dan bahkan meningkatkan kemampuan seseorang untuk melakukan kegiatan-kegiatan lainnya.

### BAB III

#### KETERAMPILAN DASAR PERORANGAN (INTERPERSONAL SKILL)

##### Kompetensi Dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan mengamati, menggambarkan, mendengarkan dalam kehidupan sehari-hari.

##### Indikator Hasil Belajar :

1. menjelaskan pengertian observing skill;
2. menerapkan teknik pengamatan;
3. pengamatan tanpa persepsi;
4. menerapkan pengamatan sesuai fakta yang ada;
5. pengamatan pada suatu objek tanpa persepsi;
6. pengamatan pada suatu objek secara teliti;
7. pengamatan pada suatu objek dengan jarak yang tepat;
8. pengamatan pada suatu objek dengan posisi yang tepat;
9. menjelaskan pengertian describing skill;
10. menjelaskan tujuan dan manfaat dari keterampilan menggambarkan;
11. menerapkan teknik-teknik keterampilan menggambarkan.
12. menjelaskan pengertian listening skill;
13. menjelaskan tujuan dan manfaat listening skill;
14. menerapkan teknik-teknik mendengar;
15. menjelaskan pengertian questioning skill;
16. menjelaskan tujuan dan manfaat keterampilan bertanya;
17. menjelaskan jenis-jenis pertanyaan;
18. menerapkan teknik-teknik bertanya;
19. menjelaskan pengertian summarizing skill;
20. menjelaskan tujuan dan manfaat keterampilan meringkas;
21. menerapkan teknik-teknik meringkas.

Keterampilan seseorang ini melekat pada setiap pribadi dalam persentuhannya dengan masyarakat (baik individu maupun kelompok), yang dalam perwujudannya akan menampilkan sikap, tingkah laku dan perbuatan yang mencerminkan keakuratan dalam menunjang pelaksanaan tugas.

Keterampilan dasar perorangan apabila selalu dilatihkan, dihayati dan dilaksanakan, serta diupayakan menginternalisasi-kannya dalam sikap, tingkah laku dalam perbuatan sehari-hari, akan menjembatani atau menjadi landasan pengembangan keterampilan selanjutnya.

Keterampilan dasar perorangan yang dimaksudkan di atas dapat dijabarkan uraian sebagai berikut :

##### A. Keterampilan mengamati (observing skill)

1. Pengertian mengamati
  - a. pengertian mengamati mempunyai arti "Melihat dan memperhatikan sesuatu dengan teliti, atau memperhatikan dan mengawasi sesuatu dengan seksama";

- b. dengan berpedoman pada pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan keterampilan mengamati disini, dapat diartikan sebagai : "Suatu keterampilan yang dimiliki seseorang, untuk mampu melihat dan mengamati suatu objek tertentu yang dilakukan secara teliti dan saksama, dengan tidak menganalisis.

Keterampilan mengamati, merupakan salah satu bentuk keterampilan yang mutlak harus dimiliki anggota sekuriti, terutama hal ini dikaitkan dengan tugasnya. Istilah pengamatan banyak dikenai sebagai salah satu metode yang sering digunakan dalam rangka penelitian.

## 2. Bentuk pengamatan

- a. Pengamatan dengan jalan tidak turut serta

Dalam hal ini pengamat mengambil sikap/posisi sebagai orang luar, dimana kehadirannya tidak mengganggu kelompok yang sedang diamati. Umpamanya dalam pengamatan suatu kelas yang sedang belajar, guru yang sedang belajar, menghadiri suatu sidang pengadilan, dll.

- b. Pengamatan dengan jalan turut serta

Dalam hal ini berbagai macam peranan yang dapat dimainkan oleh penyelidik dalam mengamati situasi-situasi sosial tertentu, dengan berbagai macam perbedaan derajat partisipasi/turut serta. Banyaknya macam kegiatan yang dapat dilakukan dalam suatu kelompok tertentu saja. Dengan jalan turut serta dalam kegiatan-kegiatan kelompok, ia dapat turut merasakan apa yang dirasakan oleh anggota inti dari kelompok tersebut. Salah satu kesukaran bagi pengamat peserta, ialah bahwa setelah melakukan kegiatan tertentu, ia harus mengambil sikap / posisi yang objektif, jika tidak demikian maka catatan-catatannya akan terpengaruh unsur-unsur subjektif.

## 3. Beberapa keuntungan/keunggulan pengamatan :

- a. pengamatan dapat memuaskan kembali masalahnya selama pengamatan berlangsung terus;
- b. hubungannya erat dengan situasi yang sebenarnya, memberikan kemungkinan baginya untuk menghindari pertanyaan -pertanyaan yang tidak berguna;
- c. secara teratur dia dapat mengubah kategori-kategori yang diperlukan bagi pengamatannya;
- d. memberikan kemungkinan baginya untuk memperoleh bahan-bahan yang lebih mendalam;
- e. dapat mengumpulkan bahan bahan yang pada saat itu kelihatannya tidak berhubungan dengan masalah pengamatannya, akan tetapi mungkin akan berguna di kemudian hari.

## 4. Beberapa faktor yang mempengaruhi hasil suatu pengamatan :

- a. lama / panjangnya waktu dari setiap pengamatan;
- b. keadaan tentang sipengamat sendiri;
- c. perumusan tentang kegiatan-kegiatan atau unit-unit tingkah laku yang

- d. spesifik (khas) yang diamati;
  - d. ruang lingkup pengamatan, apakah untuk satu orang atau satu kelompok;
  - e. bantu pencatatan, termasuk didalamnya penggunaan alat-alat yang sesuai;
  - f. apakah pengamatan sudah cukup terlatih;
  - g. interpretasi hasil-hasil pengamatan.
5. Beberapa ciri khas dari pengamatan yang baik
- a. suatu pengamatan direncanakan dengan teliti dan sistematis. Pengamat mengetahui benar-benar tentang apa yang dicarinya;
  - b. pengamat menyadari keseluruhan dari apa yang diamatinya. Walaupun ia waspada terhadap detail-detailnya yang berarti, tetapi ia tetap menyadari bahwa keseluruhan adalah lebih penting dari pada jumlah dari bagian-bagiannya;
  - c. pengamat memisahkan tentang faktor-faktor dari interpretasi, dan membuat tafsirannya/ interpretasinya pada sesuatu yang lain;
  - d. pengamat bersikap objektif. Ia akan mengakui akan kemungkinan kecenderungan-kecenderungannya, dan ia berusaha untuk menghilangkan pengaruh-pengaruh ini terhadap apa yang dilihat dan dilaporkannya;
  - e. pengamatan dicek dan diperkuat, dimana mungkin, dengan mengulangnya, atau dengan membandingkannya dengan catatan-catatan pengamat lain yang berwenang;
  - f. pencatatan pengamatan dilakukan dengan teliti dan saksama.
6. Tujuan latihan-latihan untuk mengamati suatu objek ini, diharapkan seseorang mampu untuk :
- a. melihat dari hal-hal umum kepada hal-hal yang khusus;
  - b. menyimpan fakta fakta yang dilihat ke dalam dan di dalam ingatannya dan menyebutkan kembali secara benar apa yang telah diamatinya;
  - c. mengambil posisi yang tepat dikaitkan dengan jarak dan sudut pandang, sehingga akan memudahkan kegiatan pengamatan dimaksud;
  - d. membiasakan diri untuk selalu mencatat, dengan mengingat adanya keterbatasan dalam daya ingat kita;
  - e. berkonsentrasi selama pengamatan itu dilaksanakan.

Kita menyadari, bahwa melakukan pengamatan bukanlah merupakan hal yang mudah, sehingga apabila hal ini tidak dilakukan melalui latihan-latihan yang baik, sangat sulit bagi seseorang untuk memiliki keterampilan tersebut.

Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam melaksanakan pengamatan ini, antara Lain :

1. untuk dapat melakukan pengamatan yang baik, harus betul-betul dilakukan secara sistematis, dalam arti dilakukan mulai melihat dari hal-hal yang bersifat khusus;
2. dalam melihat ataupun memperhatikan suatu obyek , tidak mungkin dilakukan tanpa adanya konsentrasi yang penuh terhadap obyek tersebut;
3. harus disadari, pada saat seseorang melakukan pengamatan konsentrasi akan senantiasa adanya pengaruh yang dapat mengganggu tersebut;
4. dalam rangka pengamatan, kita menyadari bahwa keterbatasan, pada

posisi sehingga dalam pelaksanaannya, harus dapat menempatkan diri pada posisi yang tepat;

5. selain keterbatasan tersebut di atas, karena daya ingat seseorang kemampuan seseorang untuk melihat atau memperhatikan suatu objek juga tidak sama, untuk itu perlu membiasakan diri dengan menggunakan alat bantu, berupa catatan ataupun alat-alat lainnya, pada waktu seseorang melakukan pengamatan.

## **B. Keterampilan menggambarkan/menjelaskan (Describing Skill)**

1. Pengertian menggambarkan
  - a. menggambarkan menurut Kamus Umum Bahasa Indonesia susunan WJS. Poerwadarminta, adalah : "Melukiskan (menceritakan) suatu peristiwa (kejadian dan sebagainya);
  - b. dengan melihat pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan menggambarkan/menjelaskan disini, dapat diartikan sebagai : "Suatu keterampilan dari seseorang, untuk membayangkan, melukiskan atau menceritakan tentang sesuatu baik objek, maupun peristiwa (kejadian), yang merupakan hasil dari pengamatannya, yang disampaikan dalam bahasa lisan, tulisan ataupun simbol-simbol. Sehingga orang lain jelas/mengerti tentang apa yang disampaikannya.
2. Tujuan latihan menggambarkan
  - a. menjelaskan sesuatu baik yang berupa obyek, maupun kejadian/peristiwa secara sistematis, dari hal-hal yang bersifat khusus secara detail dan rinci, sehingga dapat dimengerti oleh orang yang diberikan gambaran atau penjelasan;
  - b. menyampaikan penjelasan melalui pembicaraan yang jelas, dalam arti menggunakan bahasa yang dapat dimengerti oleh orang yang diberikan gambaran/penjelasan. Berbicara yang jelas, selain dapat dimengerti juga termasuk di dalamnya dengan memperhatikan intonasi dan penekanan-penekanan pada bagian-bagian tertentu, kalau perlu dengan memanfaatkan dan melakukan gerakan-gerakan tubuh dan mimik muka untuk lebih menjelaskan gambarannya;
  - c. mewujudkan atau menciptakan suasana yang baik, sehingga jalannya proses komunikasi antara yang memberikan gambaran/ penjelasan, dengan yang diberikan gambaran/penjelasan berjalan lancar.
3. Beberapa hal yang perlu mendapat perhatian dalam menjelaskan/menggambarkan ini, antara lain :
  - a. untuk lebih memudahkan pengertian bagi yang menerima penjelasan, di dalam menjelaskan selain harus sistematis, dengan bahasa yang mudah dimengerti, perlu disadari bahwa daya serap atau daya tangkap seseorang dalam menerima penjelasan ini belum tentu sama, termasuk daya ingatannya. Untuk itu agar memudahkan pemahaman terhadap yang digambarkan dapat menggunakan alat Bantu.
  - b. sebelum menjelaskan, perlu adanya persamaan persepsi terlebih dahulu, tentang bahasa, kalimat ataupun simbol-simbol yang akan disampaikan;

- c. perlu disadari, bahwa dalam mengikuti penjelasan, seseorang memerlukan konsentrasi yang baik dan penuh dari kedua belah pihak, sehingga penjelasan tersebut jelas dan dimengerti oleh seseorang yang diberikan penjelasan;
- d. agar penjelasan tersebut mudah dimengerti dan jelas, diperlukan adanya suatu tindakan ataupun langkah yang diambil, guna menarik perhatian dari pada orang yang diberikan penjelasan.

### C. Keterampilan mendengarkan (Listening skill)

1. Pengertian keterampilan mendengarkan
  - a. secara harfiah, pengertian mendengarkan mengandung makna : "Menangkap suara (bunyi) dengan telinga";
  - b. dengan berpedoman kepada pengertian tersebut diatas, maka yang dimaksud dengan keterampilan mendengarkan disini, dapat diuraikan sebagai berikut : "Suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, untuk menangkap atau menyerap suara (bunyi) dengan menggunakan indera telinga secara teliti dan cermat, sehingga mampu menyampaikannya secara benar".

Dalam kegiatan mendengarkan, dapat dibayangkan oleh kita, adanya seseorang yang sedang bicara dan orang lain mendengarkannya, sehingga terlihat adanya proses komunikasi yang sedang berjalan. Karena kegiatan ini merupakan kegiatan yang dilakukan oleh orang setiap saat. Seseorang akan cenderung mengatakan bahwa kegiatan mendengarkan itu mudah sekali dilaksanakan. Namun kenyataannya, kegiatan mendengarkan ini tidaklah semudah yang dibayangkan. Kemampuan mendengarkan seseorang, tidak hanya bergantung kepada baik dan buruknya indera pendengaran saja, tetapi juga dipengaruhi oleh hal-hal lainnya.

2. Tujuan dan hal-hal yang diperlukan dalam keterampilan mendengarkan.

Untuk memperoleh keterampilan mendengarkan ini diperlukan adanya latihan-latihan, dengan tujuan agar seseorang mampu antara lain :

- a. memelihara jarak antara objek dengan dirinya, sehingga segala sesuatu dapat didengar dan dilihat secara jelas;
- b. menyimpan sesuatu yang didengar dan memasukan didalam ingatan;
- c. menciptakan suasana yang nyaman dalam mendengarkan sesuatu;
- d. menangkap sesuatu yang didengar semata-mata berupa fakta;
- e. membiasakan diri untuk selalu melakukan pencatatan hal-hal yang dianggap penting, setelah mendengarkan sesuatu.

Karena sulitnya melakukan kegiatan mendengarkan secara baik ini, di dalam pelaksanaannya ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, antara lain :

- a. bahwa untuk dapat menyampaikan kembali secara benar tentang apa yang didengarnya, kita tidak boleh berpersepsi, dan diperlukan adanya kesungguhan, serta ketelitian dari pada masing-masing individu yang mendengarkan;
- b. pendengaran seseorang akan sangat terganggu apabila dalam



- keadaan/suasana yang ribut (hingar-bingar), sehingga diperlukan sekali adanya suasana yang hening agar tidak mengganggu konsentrasi pada saat mendengarkan tersebut;
- c. kita menyadari, bahwa kemampuan seseorang untuk menyerap suara dan mengingat itu tidak sama, sehingga untuk dapat menyampaikan kembali tentang apa yang didengarnya ini secara baik dan benar diperlukan adanya alat bantu, baik berupa catatan ataupun alat-alat bantu lainnya;
  - d. di dalam proses mendengarkan ini, sangat diperlukan konsentrasi yang baik, sehingga objek yang didengarkan dapat diserap secara sempurna;
  - e. apabila pada saat mendengarkan pembicaraan seseorang atau objek tertentu masih ada hal-hal yang dipandang belum jelas, perlu kepada pembicara diminta untuk mengulangi pembicaraannya dengan lebih keras lagi, apabila yang pertama dianggap terlalu pelan;
  - f. pentingnya diketahui oleh yang mendengarkan dari pada seseorang itu dapat berlangsung dengan baik, apabila selama mendengarkan pembicaraan tidak ada yang memotong.

#### **D. Keterampilan Bertanya (Questioning skill)**

1. Pengertian bertanya secara harfiah
  - a. pengertian bertanya secara harfiah, dapat diartikan sebagai "Meminta keterangan (penjelasan dan sebagainya), atau meminta supaya diberitahu";
  - b. dengan mengambil pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan bertanya disini, dapat diartikan sebagai "Suatu kemampuan yang dimiliki oleh seseorang, untuk meminta keterangan atau penjelasan kepada seseorang, untuk mendapatkan informasi tentang apa yang belum diketahui ataupun belum dimengertinya".

Seseorang mengajukan atau menyampaikan pertanyaan kepada orang lain, tujuannya ialah agar yang bersangkutan memperoleh keterangan atau penjelasan, agar apa yang pasalnya tidak diketahui atau tidak dimengerti menjadi tahu atau mengerti.

Dalam membuat atau menyusun suatu pertanyaan, tidaklah semua orang dapat melaksanakannya dengan baik, walaupun orang yang pandai. Untuk dapatnya seseorang mampu dan terampil dalam membuat/menyusun pertanyaan-pertanyaan ini dengan baik, harus dilaksanakan melalui Latihan-latihan.

2. Tujuan latihan menyusun atau membuat pertanyaan
 

Tujuan dilaksanakannya latihan menyusun atau membuat pertanyaan ini, antara lain :

  - a. agar seseorang terampil dalam membuat / menyusun serta memberikan pertanyaan-pertanyaan;
  - b. dalam membuat dan memberikan pertanyaan-pertanyaan tersebut, dapat tersusun secara baik dan kronologis, dari hal-hal yang bersifat umum, sampai dengan yang bersifat khusus, dan dari pertanyaan yang terbuka sampai dengan pertanyaan yang tertutup sesuai bentuk-bentuk pertanyaannya;
  - c. mampu menggunakan bentuk-bentuk dan jenis-jenis pertanyaan sesuai dengan kebutuhannya;

- d. mengetahui manfaat/kegunaan dari masing-masing bentuk dan jenis-jenis pertanyaan;
  - e. dapat mengantisipasi akibat membuat, menyusun, dan menyampaikan pertanyaan-pertanyaan terhadap seseorang.
3. Bentuk-bentuk pertanyaan
- Dalam mengajukan pertanyaan ada beberapa ada beberapa bentuk yang dikenal dan biasa dilakukan, antara lain dalam kaitannya dengan tugas Kepolisian untuk memudahkan identifikasi masalah, dikenal dengan akronim Si, A, Di, DE, MEN, BA, BI, yang merupakan singkatan dari siapa, apa, dimana, dengan apa, mengapa, bagaimana dan bilamana. Atau dengan rumusan lain yaitu 5W + H, singkatan dari What (Apa), When (kapan ), Where ( Dimana), Which( Yang mana ), Why ( Mengapa )+ How (Bagaimana), sehingga dengan jenis-jenis pertanyaan tersebut didapat informasi sesuai yang diinginkan. Dari beberapa teori tentang bertanya, dalam naskah ini akan diketengahkan, adanya 6 (Enam) jenis pertanyaan sebagai berikut :
- a. open-question (pertanyaan terbuka), yaitu pertanyaan yang diajukan dalam usaha meminta informasi sebanyak mungkin. Kepada si penjawab diberikan kebebasan seluas-luasnya untuk mengemukakan apa yang diketahuinya dari pertanyaan yang diajukan.
  - b. close-question (pertanyaan tertutup), yaitu pertanyaan yang mengharapkan satu jawaban : ya atau tidak;
  - c. multiple-question (pertanyaan berurutan), yaitu pertanyaan yang diajukan secara bertubi-tubi dengan tidak menunggu jawaban dari pertanyaan terdahulu;
  - d. leading-question (pertanyaan mengarahkan), yaitu pertanyaan yang jawabannya sudah diketahui sebelumnya;
  - e. hypothetical-question (pertanyaan hipotetik), yaitu pertanyaan pengendalian;
  - f. rhetorical-question (pertanyaan retorik), yaitu pertanyaan yang tidak memerlukan jawaban.
4. Kita menyadari, bahwa bertanya dengan baik itu cukup sulit, sehingga untuk dapat melaksanakan dengan baik harus memperhatikan beberapa hal, diantaranya :
- a. belum tentu semua pertanyaan yang kita sampaikan itu dapat diterima dengan jelas oleh yang ditanya, sehingga dalam menyampaikan pertanyaan, perlu dicek kembali apakah sudah dapat diterima secara jelas dan cukup dimengerti oleh yang ditanya;
  - b. untuk mendapatkan jawaban yang baik, perlu diciptakan suasana yang baik pula.dan harus disadari akibat psikologis yang akan timbul dari pertanyaan-pertanyaan yang kita ajukan;
  - c. untuk dapatnya pertanyaan yang kita ajukan itu diterima secara jelas dan dimengerti oleh yang ditanya, bahasa yang digunakan harus betul-betul bahasa yang dapat dimengerti.

## **E. Keterampilan Meringkas (Summarizing skill)**

1. Pengertian meringkas
  - a. secara harfiah pengertian meringkas, dapat diartikan : "Memendekan (cerita atau pembicaraan, mengikuti seakan, mengambil intisari saja)";

- b. dengan mengambil pengertian tersebut diatas, maka yang dimaksud dengan keterampilan meringkas disini, dapat diartikan sebagai berikut : "Suatu keterampilan yang dimiliki oleh seseorang, untuk memendekkan cerita, pembicaraan, berita/informasi, laporan dan sebagainya, dengan cara mengambil intisarinya saja, tanpa mengurangi arti dan maksud dari pada cerita, pembicaraan, berita/informasi ataupun lampiran tersebut".

Kemampuan seseorang untuk meringkas suatu cerita, berita / informasi, laporan dan lain sebagainya, tidak dapat tumbuh begitu saja (berjalan dengan baik), tanpa melalui latihan-latihan.

2. Sedangkan latihan yang dilaksanakan, agar seseorang dapat meningkatkan keterampilannya dalam membuat ringkasan, sehingga mampu :
  - a. menarik atau menentukan hal-hal yang esensi dari setiap berita/informasi, laporan kejadian;
  - b. mengemukakan hasil yang diringkasnya, baik secara tertulis maupun lisan dengan bahasa yang mudah dimengerti orang lain;
  - c. membedakan mana yang dikatakan meringkas dan mana yang dikatakan menyimpulkan;
  - d. meringkas sesingkat mungkin, akurat dan mudah dimengerti dari apa yang telah dibacanya;
  - e. mengetahui/menyadari adanya perbedaan persepsi dari setiap orang dalam menanggapi suatu masalah.

Di dalam ringkasan ada beberapa hal yang perlu mendapat perhatian, antara lain :

1. perlu disadari, bahwa setiap orang mempunyai persepsi, dan adakalanya persepsi seseorang dengan yang lainnya itu berbeda, sehingga hal ini perlu diwaspadai, agar dalam membuat ringkasan tersebut memperhatikan adanya perbedaan persepsi yang kemungkinan terjadi dalam menanggapi masalah;
2. dalam membuat ringkasan, kita harus mendasarkan ada fakta-fakta dengan tidak berpersepsi, karena didalam meringkas tidak sama dengan menyimpulkan;
3. untuk dapatnya seseorang meringkas dengan baik, diperlukan adanya suatu kemampuan untuk menangkap hal-hal yang esensi (intisari) dari suatu cerita, berita/informasi, laporan dan lain sebagainya;
4. dalam meringkas selain singkat, juga harus akurat dan mudah dimengerti oleh yang menerima ringkasan tersebut.

**BAB IV****KETERAMPILAN MENERIMA UMPAN BALIK****Kompetensi dasar :**

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan dan menerima umpan balik dalam kehidupan sehari-hari.

**Indikator hasil belajar :**

1. menjelaskan pengertian feedback;
2. memberikan feedback dengan bahasa yang mudah dimengerti;
3. memberikan feedback dengan sopan;
4. memberikan feedback sesaat setelah kegiatan di lakukan;
5. memberikan feedback baik yang positif maupun negatif;
6. memberikan feedback dengan mempertimbangkan situasi dan kondisi yang tepat.

**A. Keterampilan memberikan dan menerima umpan balik (Feedback skill)**

1. Pengertian memberikan dan menerima umpan balik (Feedback skill)
  - a. apabila kita mengambil pengertian umpan balik ini secara harfiah, sesuai dengan yang tercantum dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, maka dapat diartikan sebagai: "Suatu hasil atau akibat yang berbalik, dan berguna bagi kita sebagai rangsangan atau dorongan dalam melaksanakan tindakan lebih lanjut;
  - b. dengan titik tolak pengertian tersebut di atas, maka yang dimaksud dengan keterampilan memberikan umpan balik disini, yaitu : suatu kemampuan/keterampilan yang dimiliki oleh seseorang untuk menyampaikan sesuatu hal kepada orang lain, tentang apa yang dilihat, atau didengar dari tindakan orang tersebut, sehingga apa yang disampaikan itu dapat dijadikan perangsang atau pendorong bagi orang tersebut, untuk dapat melakukan tindakan yang lebih baik diwaktu yang akan datang.

Dalam pergaulan sehari-hari, pemberian umpan balik dari seseorang kepada orang lain, sering dilakukan dan biasanya diberikan dengan maksud memberikan informasi tentang kelemahan seseorang, sehingga orang yang diberi umpan balik sadar akan apa yang telah atau sedang diperbuatnya. Pemberian umpan balik banyak dilakukan oleh seseorang yang memang merasa sudah dekat antara yang satu dengan yang lainnya, misalnya antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya, juga antara orang perorang dalam kaitan tugas lainnya. Jarang sekali umpan balik diberikan oleh orang-orang yang tidak saling mengenal, walaupun ada biasanya terbatas pada hal-hal yang menyenangkan saja.

Seperti kita sadari bersama, bahwa umpan balik itu sangat diperlukan bagi setiap orang, karena tidak ada satu manusia pun yang sempurna di dunia ini. Untuk memberikan umpan balik ini, tidaklah semua orang dapat melakukannya dengan baik, karena hal tersebut di samping perlu memiliki keterampilan dasar perorangan yang terdahulu, juga harus melalui Itihan-latihan.

2. Tujuan memberikan dan menerima umpan balik
  - a. memberikan umpan balik kepada seseorang dalam mengembangkan dirinya, tanpa membuat orang tersebut tersinggung/marah;
  - b. memberikan masukan kepada seseorang/ lembaga secara objektif, tanpa memberikan/ menambahkan penilaian sendiri atau persepsi pribadi;
  - c. mengetahui/menyadari, bahwa memberikan umpan balik bukanlah memberikan nasihat;
  - d. memahami akan kesukaran-kesukaran dalam memberikan umpan balik;
  - e. membantu seseorang untuk mengetahui kelemahan-kelemahan dan kelebihan-kelebihan yang dimilikinya, sehingga ia dapat memperbaiki penyimpangan-penyimpangan yang terjadi pada dirinya dan memanfaatkan dengan benar apa yang menjadi kelebihannya.
  
3. Dalam memberikan umpan balik yang baik, masalah yang disampaikan harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :
  - a. harus betul-betul merupakan fakta, dalam arti apa yang kita lihat dan kita dengar, tanpa penilaian (non-evaluatif);
  - b. masalah yang disampaikan harus yang bersifat spesifik (khusus), bukan hal-hal yang bersifat general (umum);
  - c. dalam penyampaian waktunya harus tepat, diberikan pada kesempatan pertama tanpa ditunda-tunda, karena apabila hal ini terjadi, kemungkinan yang diberi umpan balik telah lupa terhadap apa yang dilakukan;
  - d. penyampaian dengan menggunakan kata-kata sopan dan etis, agar tidak menyinggung perasaan orang yang diberi umpan balik;
  - e. agar yang diberi umpan balik dapat menerima dengan baik, usahakan penyampaiannya tidak pada saat sedang tegang;
  - f. umpan balik yang disampaikan harus objektif.
  
4. Model untuk menerima dan memberikan umpan balik.

Dalam menerima dan memberikan umpan balik ini, ada sebuah model yang disebut dengan Jendela Johari (JOHARI WINDOW).

Proses pemberian dan penerimaan umpan balik, adalah salah satu konsep yang paling penting didalam latihan di laboratorium. Dengan melalui umpan baliklah kita bisa melihat diri kita sendiri, dengan cara atau sebagaimana orang lain melihat diri kita (melihat diri kita sendiri dengan cara/melalui pandangan/ pendapat orang lain).

Dengan melalui umpan balik, juga orang lain mengetahui, bagaimana kita menilai mereka (memberikan pandangan, pendapat atau gambaran).

Umpan balik, adalah komunikasi secara lisan maupun tulisan dengan seseorang atau kelompok, sehingga menghasilkan keterangan-keterangan, bagaimana tingkah lakunya dapat mempengaruhi seseorang atau pernyataan tentang perasaan-perasaan disini dan

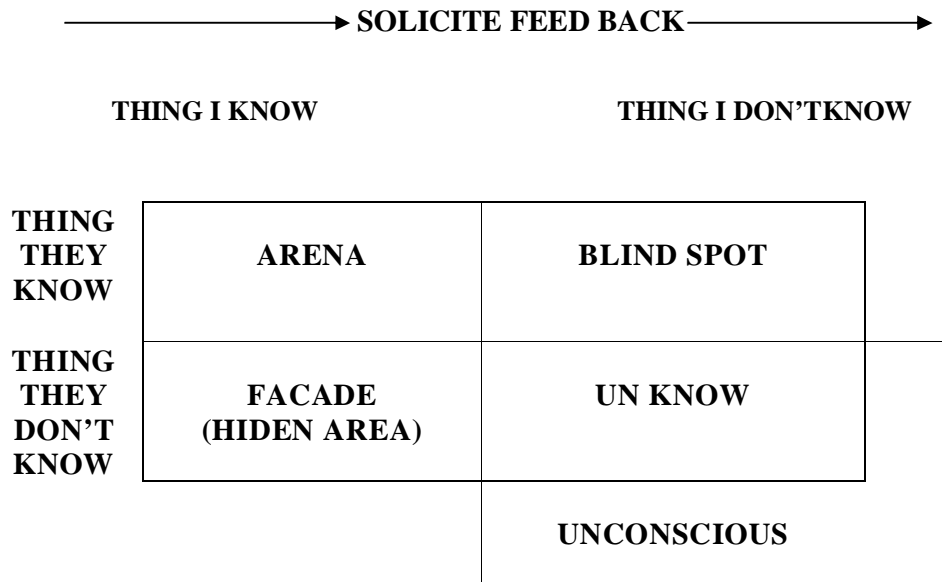
sekarang, perasaan mandiri dan persepsi-persepsi tentang memberikan umpan balik dan pengungkapan pribadi.

Umpan balik juga merupakan suatu tanggapan orang lain, biasanya tentang perasaan-perasaan dan pemahaman-pemahaman orang lain, sebagai contoh misalnya : bagaimana tingkah laku anda dapat mempengaruhi mereka dengan menerima umpan balik.

Istilah ini aslinya dipinjam dari seseorang insiyur Listrik KURET LEWIN, salah satu seorang penemu di bidang labotorium dilapangan peroketan. Sebagai contoh : Tiap-tiap roket mempunyai peralatan yang selalu mengirimkan pesan-pesan kepada pengendali mekanik di bumi. Bila arah roketnya menyimpang dari sasaran dituju, signal-signal tersebut dikirim kembali kepada pengendaii roket di bumi, yang kemudian membuat penyesuaian-penyesuaian dan mengendalikannya kembali, sehinga roket tersebut sesuai sasaran yang dituju.

Di dalam laboratory training, kelompok berbuat seolah-olah bertindak sebagai peralatan pengendali, atau alat pengoreksi untuk angora-anggota individu, yang melalui proses umpan balik dapat menjaga, agar sesuai dengan tujuan belajar mereka sendiri.

Proses pembenan dan penerimaan umpan balik dapat diperagakan meialui sebuah model, dengan nama Jendeia JOHARI. Jendela ini asalnya dikembangkan oleh 2 (dua) orang psikolog, yang bernama JOSEPH LUFT dan HARRY INGHAM, untuk program mereka dalam proses kelompok. Model ini dapat diumpamakan sebagai jendela komunikasi meialui memberikan dan menerima keterangan tentang diri anda dan orang lain.



Melihat pada keempat kaca jendela istilah data kelompok dan jajaran, dua kolom melambangkan diri sendiri, dan dua jajaran menunjukkan kelompok. Kolom I berisi hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya sendiri. Penjeiasan yang terdapat pada jajaran-jajaran dan kelompok ini, adalah tidak statiiis, tetapi berubah dari satu kaca kepada kaca yang Lain, apabila tingkatan dari kepercayaan bersama dalam kelompok dan pertukaran dari umpan balik bervariasi datam kelompok.

Sebagai konsekwensinya dari perubahan ini, ukuran dan bentuk dari kaca dalam jendela akan bervariasi.

Kaca pertama dengan nama Arena, berisi hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya, dan tentang hal-hal yang kelompok ketahui. Kaca ini menunjukkan suatu kawasan, yang ditandai oleh perubahan yang bebas dan terbuka tentang keterangan antara saya sendiri dan orang lain. Tingkah laku di sini umum dan sesuai untuk setiap orang. Arena ini bertambah besar sejalan dengan tingkatan dari kepercayaan diantara individu, atau antara individu dan kelompok dan makin banyaknya informasi, terutama keterangan yang relevan tentang kepribadian seseorang itu terbagi/tersangkut.

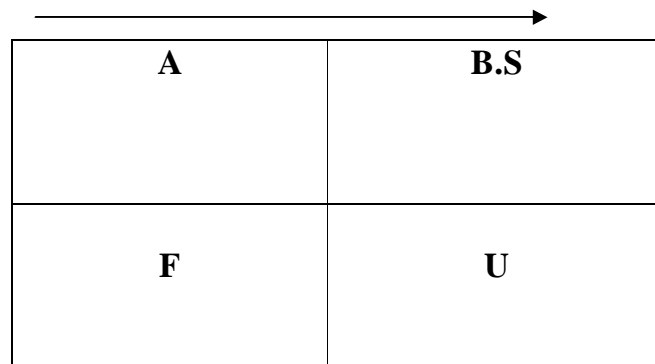
Kaca yang kedua dengan nama Blind Spot (BS), berisi keterangan, bahwa saya tidak tahu tentang diri saya, tetapi kelompok mengetahui tentang diri saya,. Semenjak saya mulai mengambil bagian dalam kelompok, saya berkomunikasi dengan segala macam keterangan yang saya tidak saya sadari, tetapi dapat diketahui oleh orang lain. Keterangan ini dapat dalam petunjuk-petunjuk yang lisan, kebiasaan, cara untuk saya berbicara, sesuatu atau gaya dalam hal saya bergaul dengan orang lain. Kepekaan begitu banyak dari peri laku kita sendiri, dan apa yang dapat digunakan untuk berkomunikasi dengan orang lain secara cepat membuat kejutan, dan juga membingungkan. Sebagai contoh : satu anggota kelompok pernah berbicara dengan saya, bahwa setiap saya diminta untuk mengomentari terhadap beberapa orang atau persoalan kelompok, saya selalu batuk-batuk sebelum saya menjawab.

Kaca yang ketiga dengan nama Facade, berisi keterangan tentang hal-hal yang saya ketahui tentang diri saya tetapi yang kelompok tidak ketahui. Sebagai penjelasan bahwa saya menyimpan keterangan yang tersembunyi dari mereka. Kesedihan saya, jika mengetahui perasaan saya, pemahaman dan pendapat tentang pola atau pribadi-pribadi dalam kelompok mereka boleh, menolak, menyerang atau menyakiti hati saya dalam suatu persoalan. Kaca ini dinamakan Facade atau daerah terselubung / tersembunyi, karena saya dapat menyimpan keterangan ini untuk dari saya sendiri, yaitu bahwa saya melihat unsur-unsur kejujuran. Anggapan saya, bahwa jika saya memulai menyatakan perasaan saya, pemikiran-pemikiran dan reaksi-reaksi anggota kelompok dapat menuduh saya negatif. Saya tidak dapat menemukan pemecahannya, bagaimana pun juga anggota anggota akan sungguh-sungguh beraksi, kecuali saya test anggapan-anggapan ini dan menyatakan sesuatu tentang diri saya. Dengan kata lain, bila saya tidak ambil resiko, saya akan tidak pernah belajar adanya kenyataan dari asumsi saya. Di lain pihak, saya dapat menyimpan berbagai macam anggapan yang pasti bagi diri saya, bila drongan saya untuk mengerjakan itu, atau untuk menipu orang lain.

Kaca keempat atau kaca yang terakhir, berisi hal-hal yang saya ataupun kelompok tidak tahu tentang diri sendiri. Beberapa dari bahan pengetahuan ini, mungkin begitu jauh dibawah sadar, yang tidak pernah saya ketahui. Bahan pengetahuan yang lain, bagaimanapun juga mungkin berada di bawah permukaan dari pada kesadaran, baik bagi diri saya maupun kelompok, tetapi dapat dibuat oleh umum melalui pertukaran umpan balik. Daerah ini disebut "Unknown" dan dapat menampilkan hal-hal seperti perubahan antar pribadi yang dinamis. Kenangan masa kecil, daya potensial yang abadi, dan sumber-sumber yang tidak dikenal. Sejak batas-batas yang ada, diri kita ini dapat bergerak ke depan, ke belakang, atau ke atas ke bawah, sebagai suatu konsekwensi dari pada penerimaan dan pemberian umpan balik, hal itu menjadi mungkin untuk mempunyai jendela yang didalamnya tidak ada hal-hal yang tidak dikenal. Sejak mengetahui semuanya tentang diri seseorang, adalah sangat tidak mungkin, bahwa hal-hal yang tidak diketahui dalam model yang tergambar di atas diperpanjang, dengan demikian bagian yang tidak diketahui tersebut, akan tetap tidak diketahui. Jika anda meningkatkan berpikir, dalam istilah oleh FREUD anda dapat menyebutkan perpanjangan ini sebagai tidak sadar.

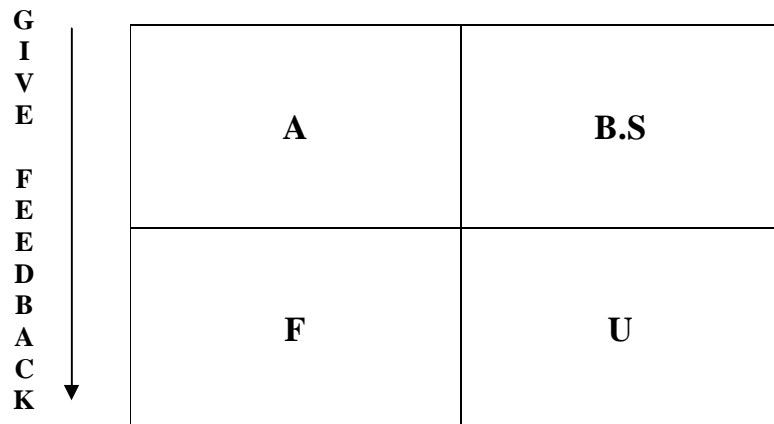
Satu tujuan kita, dapat menempatkan diri kita sendiri dalam kelompok yang ada, adalah untuk mengurangi BS. Sebagai contoh, dorong garis vertikal ke kanan. Bagaimana dapat segera mengurangi BS saya ? Sejak daerah ini berisi keterangan-keterangan yang anggota kelompok tahu tentang saya, namun yang tidak saya sadari, satu-satunya jalan untuk meningkatkan kesadaran saya dari pada hal-hal yang saya tidak ketahui ini, adalah menerima umpan balik dari kelompok saya. Sebagai konsekwensinya, saya butuhkan untuk mengembangkan sikap untuk menerima, dengan memberanikan anggota kelompok memberikan umpan balik atau kritik kepada saya. Dengan demikian mereka akan senang untuk meberikan umpan balik kepada saya. Makin banyak saya berbuat demikian, makin banyak garis vertikal ini bergeser kekanan.

**SOLICIT FEEDBACK**



Tujuan yang lain kita boleh menempatkan diri kita sendiri Dalam istilah dari model kita, untuk mengurangi "F" (daerah tersembunyi), kita, sebagai contoh gerakan garis horizontal ke bawah. Bagaimana kita mengurangi daerah tersembunyi (F) ini ? sejak daerah ini berisi keterangan-keterangan yang telah saya terima dari kelompok, saya dapat mengurangi "F" (daerah tersembunyi saya), dengan cara meberikan umpan balik kepada kelompok, atau anggota kelompok menaruh perhatian terhadap reaksi saya kepada apa yang tertutup pada iri saya, dalam istilah pemahaman, perasaan- perasaan dan pendapat-pendapat tentang hal-hal dalam diri saya dan diri orang lain.

Melalui proses ini kelompok tahu dimana saya berada, dan tidak perlu menduga atau menginterpretasi tentang apa arti tingkah laku saya. Semakin banyak saya memberikan keterbukaan diri dan umpan balik, dimana semakin dapat saya tekan kebawah horizontal ini.





Anda akan memperhatikan, bahwa sambil kita mengurangi daerah B.S. dan arena tersembunyi ( F ) kami melalui proses pemberian dan permintaan umpan balik, pada saat yang sama kita dapat meningkatkan ukuran arena kami dan daerah umum.

Dalam proses pemberian umpan balik beberapa orang cenderung untuk bekerja lebih banyak dari pada orang lain. Oleh sebab itu menciptakan ketidakseimbangan antara kedua perilaku ini, mempunyai konsekuensi yang berkaitan dengan efektivitas seseorang dalam kelompok, dan reaksi anggota-anggota kelompok terhadapnya, ukuran dan bentuk dari arena, karena itu adalah fungsi dari kedua umpan balik, dan rasio memberikan dengan menerima umpan balik. Dalam kaitan ini memberikan ide bagaimana menginterpretasikan jendela - jendela itu.

Saya akan mengurangi 4 (empat) macam bentuk yang rasionya karakter ekstern, dalam istilah meminta dan membrikan umpan balik. Penguraian ini akan memberikan beberapa ide, bagaimana orang dapat dilihat karakternya dari jendela ini, dapat kepada yang lain dalam kedudukan kelompok.

### 1. IDEAL WINDOW

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

### 3. BULL IN CHINA SHOP

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

### 2. INTERVIEWER

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

### 4. TURTLE

<b>A</b>	<b>B.S</b>
<b>F</b>	<b>U</b>

Nomor 1 (satu) adalah jendela ideal, dalam sebuah situasi kelompok, atau dalam hubungan yang penuh pengertian terhadap orang lain. Ukuran dari arena bertambah sesuai dengan tingkatan kepercayaan dalam kelompok yang semakin meningkat, dengan norma-norma yang sudah maju untuk memberikan dan menerima umpan balik. Fasilitas utama dari perubahan, harus dari arena memberikan kesan, bahwa kebanyakan perilaku orang pada umumnya terbuka bagi anggota kelompok. Sebagaimana konsekuensinya ada kecenderungan menurunnya penilaian dari anggota kelompok yang lain. Atau lebih mengaplikasikan pengertian kepribadian ke dalam perilaku manusia, kecil sekali prasangka yang dibutuhkan untuk mengertikan, apakah orang melaksanakan komunikasi jika ia berinteraksi secara terbuka, dalam pengertian meminta dan memberikan umpan balik itu tidak perlu, namun diperlukan mempunyai arena yang luas bagi setiap orang.

Orang-orang dengan siapa kebetulan berkenalan, boleh ancaman, atau dalam istilah-istilah macam-macam hubungan yang sudah terjalin dengan mereka. Hubungan ini sangat penting diperhatikan dalam kelompoknya, lebih-lebih hubungan antara kamu dengan kelompokmu, persepsi dan pendapat adalah umum, tak seorang pun mengikat dalam pola perilaku.

Facade yang luas di jendela kedua memberi kesan seseorang yang karakternya, gaya partisipasinya, adalah menanyakan pertanyaan-pertanyaan dari kelompoknya, tapi tidak memberikan keterangan atau umpan balik. Jadi ukuran dari Facade adalah hubungan timbal balik yang disampaikan dari individu. Ia menanggapi norma-norma dari kelompok, untuk memelihara partisipasi yang sepadan, walaupun dengan permintaan keterangan. Banyak pengaruhnya dalam kelompok

Apa pendapat kamu tentang ini ?

Bagaimana yang akan kamu lakukan, apabila kamu dalam posisi seperti saya ?

Bagaimana perasaanmu tentang apa yang baru saja saya katakan?

Apakah pendapat kamu tentang kelompok ini ?

Ia ingin mengetahui dimana orang lain berada sebelum ia melakukannya seperti apa yang ia inginkan.

Kamu akan memperhatikan bahwa permintaan umpan baliknya adalah panjang dimana anak panah pemberian umpan baliknya pendek. Sejak orang itu tidak melakukan sesuai keinginannya sendiri dalam kelompok, hal tersebut sulit diketahui dimana ia berada dalam persoalan-persoalan pada beberapa hal sejarah kelompok, anggota lain mungkin menentangnya dengan pernyataan seperti "He kamu selalu menanyakan kepada saya, bagaimana pendapat saya tentang hal ini, tetapi kamu tidak pernah mengatakan kepada saya, bagaimana pendapatmu".

Gaya ini menggambarkan watak seseorang interviewer. Pada akhirnya menimbulkan reaksi kejangkelan, rasa tidak percaya dan tidak mau memberi keterangan.

Jendela ketiga mempunyai B.S. yang luas. Orang ini memelihara tingkatnya B.S. mengutamakan hubungan timbal baliknya dengan memberikan umpan balik tetapi meminta terlalu sedikit. Saya partisipasinya adalah mengatakan kelompok agar yang ia pikir tentang mereka bagaimana perasaannya tentang apa yang sedang terjadi tentang kelompok itu dan dimana ia berdiri dalam masalah-masalah kelompok, kadang-kadang ia menyerang/menyepak anggota kelompok atau mengkritik kelompok. Percayalah bahwa sekarang ia mulai terbuka. Sebagai suatu alasan dan lain-lain, walaupun keduanya pernah mengemukakan umpan balik secara intensif atau keduanya tidak mau mendengarkan apa yang anggota kelompok katakan. Ia bisa menjadi tanggap dalam menyampaikan umpan balik seperti ini pula anggota kelompok menjadi segan melanjutkan memberikan umpan balik kepada dia misalnya marah, menangis, mengancam untuk meninggalkan tempat. Sebagai konsekuensi ia tidak mengetahui bagaimana ia menyampaikan kepada orang lain atau apa pengaruhnya terhadap mereka. Karena ia tidak menggunakan fungsinya untuk mengoreksi umpan baik dan kelompok.

Banyak sekali reaksinya atau keterbukaan yang bisa menimbulkan sentuhan, reaksi yang bersifat mengelak atau menyimpang. Hasil komunikasi satu arah (dari dia kepada kelompok). Adalah mempunyai keefektifan yang tepat, sejak ia tidak dapat merasakan fungsi kendali dari kelompok, ia tidak akan mengetahui perilaku apa yang perlu diubah. Permintaan, umpan baliknya "tanda panahnya pendek, jika ia memberikan umpan baliknya tanda panahnya panjang". Gaya reaksi seperti ini diberi istilah Bull in China Shop

"seseorang yang mengadakan kerusuhan dengan membabi buta", karena kurangnya pengetahuan yang dimilikinya.

Jendela terakhir, mempunyai "Unknow" yang luas, ini menunjukkan orang yang tidak mengetahui banyak tentang dirinya sendiri atau kelompok tidak mengetahui banyak

tentang dia. Mungkin ia anggota yang diam atau sebagai peninjau saja dalam kelompok yang keduanya tidak saling memberikan atau tidak meminta umpan balik. Seperti yang kamu lihat pada jendela keempat, meminta dan memberikan umpan balik tanda panahnya semuanya pendek. Ia adalah orang yang penuh rahasia dalam kelompok karena hal ini sulit bagi kelompok mengetahui dimana posisi orang itu berada atau dimana posisi mereka dilihat dari kaca mata dia. Ia muncul seakan berada dalam sebuah kulit yang berada mengelilingi dia yang terisolir dari anggota sekelompok yang lain.

Jika dihadapan kepada kesenjangan partisipasi dia, dia akan menanggapi saya akan lebih banyak belajar dari mendengar. Anggota kelompok yang tidak aktif atau yang tidak berpartisipasi sangat kecil umpan baliknya karena mereka tidak memberikan berbagai data guna mereka bertindak. Orang yang aktif dalam kelompok mengekspos lebih banyak segi masalahnya dia sendiri dan memberikan kesempatan kepada anggota kelompok memberikan sejumlah keterangan-keterangan yang dapat mereka berikan melalui umpan balik. Karakter dari orang yang mempunyai jendela seperti ini disebut Turtle (kura-kura), karena ia menyelubungi diri dari orang lain untuk mendapat atau memberikan keterangan. Orang ini betul-betul mempertahankan arena tetap kecil didalam situasi kelompok, walaupun mendapat tekanan dari norma-norma yang menentang perilaku semacam ini. Daya untuk mempertahankan sistem tertutup ini, adalah tidak didapatkan untuk membangkitkan dan menumbuhkan kepribadian.

Tujuan dari meminta umpan balik dan keterbukaan untuk memberikan umpan balik, adalah perubahan informasi dari B.S. dan "F" ke Arena, dimana hal ini dapat dilaksanakan setiap orang. Sebagai tambahan melalui proses memberikan dan menerima umpan balik, keterangan-keterangan baru dapat berubah daerah "IT dan "A", seseorang yang mempunyai pengalaman "AH". jika ia tiba-tiba merasa hubungan antara sekarang dalam kelompok dan kejadian sebelumnya. Perubahan atau informasi.

Ini bukan hal mudah untuk memberi umpan balik seperti yang kita terima tanpa tantangan dari orang lain. Teknik ini memerlukan praktek dalam pengembangan perasaan orang lain, yang membutuhkan dan dapat menempatkan diri kita sendiri berada dalam lingkungan orang lain. Sementara orang merasa, bahwa memberikan dan menerima umpan balik tidak dapat dipelajari semata-mata dengan praktek, tetapi memerlukan dasar filsafat atau pertama kali menempatkan sejumlah nilai-nilai yang perlu dipelajari.

Dasar filsafat ini, bahwa individu akan menerima dirinya sendiri dan orang lain. Sebagai penerimaan diri dan peningkatannya, dibutuhkan pemberian umpan balik yang dapat penguraian penilaian atau pendapat yang menurun.

5. Memberikan feed back sebagai kemampuan perorangan (PHILIP G. HANSON).
  - a. Proses yang terjadi dalam memberikan dan meminta feed back, adalah mungkin merupakan ukuran/dimensi yang terpenting dalam laboratorium pendidikan. Melalui feedback, kita dapat belajar untuk melihat diri kita sebagai mana orang lain melihat kita. Tentu saja ini merupakan hal yang tidak mudah untuk dapat memberi efektif diperlukan unsur-unsur utama sebagai berikut :
    - 1) caring;
    - 2) trusting;
    - 3) acceptance;
    - 4) openness;
    - 5) and a concern for need of others.

Jadi sebagaimana mengevaluasi, menjatuhkan tuduhan atau feedback yang dapat membantu seseorang, akhirnya tergantung dari pada bagaimana seseorang itu dapat mengambil kelemahannya. Namun demikian memberikan feedback, adalah merupakan keterampilan yang dapat dipelajari dan dikembangkan. Untuk itu akan disajikan penjelasan yang kiranya bermanfaat.

b. Informasi pertukaran proses

Antara 2 (dua) orang, proses pertukaran dapat berlangsung demikian : A bermaksud untuk berhubungan dengan B, yang hanya melihat tingkah laku A. antara maksud tingkah laku terjadilah proses yang dapat ditandai, bahwa orang seperti A sudah biasa bertingkah laku yang sesuai terhadap maksudnya. Penerimaan B terhadap tingkah laku A diartikan proses menguraikan, dan bermaksud untuk memberikan respon. Antara maksud B tingkah laku responnya juga terjadi. Kemudian A menerima respon bertingkah laku interpretasi dari B. namun demikian jika proses yang terjadi pada seseorang tidak efektif, penerima feedback akan menjadi bersikap yang dapat membingungkan si penerima feedback, walaupun proses feedback dapat membantu seseorang menemukan, apakah tingkah lakunya sesuai dengan maksudnya, proses ini menitik beratkan pada tingkah laku dari pada maksud tersebut. Maksud seseorang adalah sangat pribadi, kecuali apabila dia menjelaskan kepada mereka, maka orang lain hanya dapat menghubungkan apa maksud-maksud itu. Aspek dari pada komunikasi yang sangat sangat membingungkan adalah bahwa orang cenderung untuk memberikan feedback tentang maksud seseorang tetapi bukan terhadap tingkah lakunya, yang lebih membingungkan adalah merupakan faktor, bahwa orang menganggap tingkah laku sebagai sesuatu yang cenderung negatif, padahal sesungguhnya tidak. Sering menjadi sulit untuk melihat bahwa maksud dari pada pemberian tidak sesuai dengan apa yang harus diterima.

c. Tanggung jawab untuk feedback

Dalam beberapa pertukaran feedback, yang sering mejadi pertanyaan adalah : seberapa jauh tanggung jawab yang harus diperkirakan oleh seseorang pemberi feed back terhadap tingkah lakunya dan respon dari si penerima. Jika A bersikap demikian dan memberi kesan, bahwa dia menerima feedback dari B secara negatif, seberapa jauh. Masing-masing mendapat manfaat dari interaksi-interaksi ini ? sementara, orang menghendaki untuk dapat berbagi tanggung jawab untuk menimbulkan respon pada orang lain, sedangkan yang lain menolak untuk bertanggung jawab untuk tingkah laku ini. Sebagai contoh : seseorang yang mungkin sudah biasa terlambat datang pada pertemuan kelompok, dan dia menerima feedback sehubungan dengan reaksi negatif dari anggota kelompok lainnya karena tingkah laku itu maka ia memberikan respon dengan melemparkan kepada anggota kelompok yang katanya kurang memiliki tenggang rasa terhadap perbedaan-perbedaan yang ada pada individu. Dia mengatakan, bahwa mereka mengatasi kebebasannya dan mereka seolah-olah menanamkan terlalu besar tanggung jawab padanya, untuk efektivitas dari pada kelompok. Ia mengatakan, bahwa dia mau melibatkan dalam kelompok, tapi dia tidak mengerti mengapa mereka memaksakan dia untuk selalu tepat pada waktunya.

Situasi ini menimbulkan dilema dalam kelompok, pengamat sangat tepat, tetapi tingkah lakunya sangat provokatif. Sebagai penjelasan tentang dilema ini, adalah bahwa apabila seseorang hanya mau tahu tentang tingkah lakunya sendiri dan tidak peduli terhadap reaksi orang lain. Dalam hal dia mau melibatkan hubungan dengan orang lain harus mempertimbangkan respon mereka. Yang sangat diperlukan bagi seseorang sebagai mana diri kita membutuhkan, adalah pertukaran feed back sebagai kritik yang berbobot. Tanggung jawab dan konsekuensi terhadap tingkah laku antara memberi dan menerima feedback dapat menjadi overlap, masalah ini terletak pada bagaimana perjanjian antara mereka dapat dicapai sehingga jadwal seseorang akan berakhir pada aawai tanggung jawab orang lain.

d. Petunjuk penggunaan feedback

Semangat memungkinkan untuk memperkecil pertahanan seseorang yang menerima feedback dan memaksimalkan kemampuan untuk dipergunakan dalam pengembangan perorangan. Betapapun suatu feedback sangat cermat jika seseorang tidak dapat menangkap informasinya karena dia bertahan, maka feedback tidak ada gunanya. Feedback harus diberikan sedemikian rupa sehingga orang menerima dapat mendengar secara objektif, mengurangi kemungkinan pengertian yang menyimpang, memahami dan memilih yang dapat atau tidak dapat digunakan.

Petunjuk berikut mencantumkan sebagaimana mereka ada dalam dua kutub, dengan tahap kedua dalam setiap dimensi penjelasan yang efektif dalam pemberian feedback. Sebagai contoh dalam kelompoknya John bermaksud melengkapi pendapat Mery dan bertanya padanya : "saya harap saya akan lebih mengurus pada diriku sendiri. John bertahan dan kedua orang itu terlibat dalam kancah Siapa dapat menyakiti siapa lebih banyak. Kecuali Mery dapat memberikan feedback dengan mendudukan dirinya dengan cara orang lain. Yaitu dengan cara mengatakan : "Ketika anda mengatakan, saya berharap akan lebih mengurus terhadap diriku sendiri seperti anda saya menjadi marah dan tidak puas". Cara yang kedua memberikan feedback ini sangat berbeda positif dibandingkan dengan yang pertama.

e. Pertanyaan langsung Vs pertanyaan langsung dari pada perasaan.

Ketika Mary mengatakan pada John, bahwa ia tidak peka dan tidak sopan, dia menyatakan perasaannya secara tidak langsung. Pernyataannya dapat memberikan kesan bahwa ia sangat marah atau tersinggung, tetapi tidak terlalu jelas. Dipihak lain, Mary memperhatikan perasaannya secara langsung ketika ia mengatakan "saya menjadi marah dan kecewa". Dia mengabdikan dirinya sendiri dan tidak ada gunanya menduga perasaannya.

Jika Tom berkata pada Andi "Saya senang padamu", dia mengatakan perasaannya secara langsung dan mengundang resiko penolakan, narnun jika dia berkata : "Anda adalah orang yang disenangi", resiko akan berkurang. Pernyataan secara tidak langsung, akan lebih aman, karena tidak terlalu tegas. Andi mungkin mengira bahwa Tom senang padanya, tapi Tom masih bisa mengelak hal itu. Jika Andi mengelak Tom dengan mengatakan : "Saya senang

mendengar bahwa saya disenangi tapi saya tidak senang padamu". Tom dapat mengelak "Anda adalah orang yang disenangi tapisaya tidak senang" Pertanyaan secara tidak langsung dari perasaan dapat melepaskan diri dari serangan, "Anda mengemudi terlalu cepat", merupakan pernyataan perasaan secara tidak langsung.

Pernyataan tidak langsung sering diawali dengan : "Saya merasa bahwa" dan diakhiri dengan suatu gambaran atau pendapat, misalnya : "Saya merasa bahwa anda marah". Ini adalah sebuah pernyataan atau gambaran secara tidak langsung dan mengatakan apa yang saya rasakan. Kecuali "Saya khawatir sebab anda kelihatan marah" cetus sipembicara tentang perasaan secara tidak langsung dan juga pernyataan sebuah gambaran. Orang sering menganggap, bahwa mereka mengatakan perasaannya secara tidak langsung jika mereka mengatakan pendapatnya dan gambarannya, dengan memulainya dengan "Saya merasa bahwa . . ." tetapi sebenarnya itu keliru.

f. Penafsiran Vs penjelasan tentang tingkah laku.

Dalam contoh di atas Hary berkata kepada John : "Ketika anda berkata saya harap lebih anda lebih mengurus terhadap diriku seperti anda saya menjadi marah dan kecewa". Mary menjelaskan tingkah laku terhadap mana dia beraksi. Dia tidak melengkapi dorongan terhadap tingkah laku John seperti "anda kasari", atau "anda tidak suka pada ku". Apabila seseorang melengkapi dorongan terhadap t.ingkah laku seseorang yang lain mengerti maksud seseorang. Karena maksudnya adalah pribadi dan hanya untuk dirinya, maka penafsiran tingkah lakunya. Di samping itu penafsiran seseorang mungkin timbul dari teori kepribadian yang tidak dapat diberikan kepada orang lain. Misalnya : Ketika William gelisah duduk di kursi dengan menggosok-gosokkan kakinya, dia memperlihatkan kekhawatiran. Beberapa teori mengatakan bahwa antara dua orang mungkin dapat menjadi jarak atau penghalang untuk bisa saling mengerti. Apa bila dalam hal ini Waiter menjelaskan tingkah laku William, William akan menafsirkan tingkah lakunya sendiri, dengan mengatakan "Saya perlu mandi".

Dalam beberapa hal, penafsiran terhadap tingkah laku orang lain atau latar belakang penjelasannya, bermaksud untuk menjelaskan bahwa seseorang yang hanya akan membuang energi percuma. Hal itu akan menjadi beban baginya dalam menafsirkan secara wajar tentang tingkah lakunya, pada saat yang sama, dia menjadi bergantung kepada seorang penafsir/penterjemah. Feed back, bagaimana besar isinya, tidak dapat dimanfaatkan.

g. Feedback yang bersifat menilai (evaluatif) Vs feedback yang bersifat tidak menilai (Non evaluatif).

Feedback yang efektif kepada George tidak terselesaikan dengan mengata-ngatainya sebagai "orang yang tidak berperasaan / bebal" atau dengan perkataan lain, menilainya sebagai seorang pribadi. Bila memberikan feedback, orang harus harus menggapai bukan kepada harga (nilai)pribadi dari seseorang diberi tahu bahwa dia itu bodoh atau bermuka badak, adalah sangat sulit baginya untuk memberi tanggapan secara

objektif. Dia boleh saja sekali-kali bertindak bodoh atau berperilaku tidak perdulikan kritikan orang lain, akan tetapi hal itu tidak berarti bahwa dia adalah orang bodoh atau orang yang bermuka badak. Nilai seseorang tertuang pada perasaan seorang hakim, dan menempatkan orang itu pada perasaan sebagai terpidana, tambahan pula suatu acuan atau serangkaian nilai-nilai dipaksakan untuk tidak boleh diterapkan, atau dibagi oleh orang lain. Yaitu orang yang membuat penilaian, yang menganggap bahwa dia bisa membedakan antara seseorang yang baik dan seseorang yang jahat, atau antara yang benar dan salah. Dan bahwa jelas penerima feedback tidak berani contoh nilai-nilai ini, pengirim feedback akan tidak senang padanya.

### **B. Tanggapan terhadap feedback yang bersifat menilai**

Adalah sukar bagi siapapun untuk menanggapi feedback yang bersifat menilai, karena biasanya bersifat mengandung perasaan-perasaan terhadap harga (nilai) dan harga diri. Ini adalah konsep inti tentang diri kita yang tidak berubah segera melebihi pemberian feedback, juga tidak bisa dengan mudah ditafsirkan dalam arti perilaku aktual. Adalah sulit, misalnya mengenali tingkah laku khusus seseorang individu yang memanifestasikan secara rendah terhadap harga diri. Jika seseorang diberi feedback bahwa dia bodoh, dia mungkin tidak mengetahui perilaku apa yang perlu diperoleh. Perintah seorang diamati dan bukan hanya disegi yang harus ditanggapi bila memberikan feedback.

Persoalan tambahan dengan feedback yang bersifat menilai, adalah hal ini sering menimbulkan sikap bertahan (defensiveness). Bila hal ini terjadi, feedback kemungkinan tidak bermanfaat.

### **C. Feedback yang bersifat umum (general) Vs feedback yang bersifat khusus.**

Bila Mary menanggapi George dalam mengatakan, Bila engkau berkesan saya harap untuk bisa sendiri seperti engkau, saya merasa marah dan dendam, dia menjelaskan suatu tingkah laku yang bersifat khusus. Jika engkau bermusuhan, dia telah diberi feedback secara umum. George kemungkinan tidak menyesali, tingkah laku Mary menanggapi, istilah bermusuhan tidak mengkhususkan apa yang menimbulkan tanggapan Mary. Jika George ingin berubah, dia tidak mengerti tingkah laku mana yang harus diubah. Akan tetapi, bilamana pengirim feedback lebih khusus, penerima feedback mengetahui terhadap tingkah laku yang mana pemberi feedback itu bereaksi, yang akalnya kemudian dapat dirubah atau dimodifikasi. Feedback yang dinyatakan secara khusus seperti: "engkau adalah orang yang hangat " tidak membiarkan penerima feedback untuk mengetahui tingkah laku khusus apa yang dianggap sebagai hangat. Dia dapat mengembangkan, atau membangun dirinya, terhadap feedback ini sehingga ia mengetahui tingkah laku yang mana yang ditanggapi sebagai hangat.

### **D. Perubahan melalui penekanan Vs perubahan melalui kebebasan menilai.**

Ketika Mary berkata kepada George, bahwa dia marah dan merasa direndahkan oleh pernyataan George, dia tidak mengatakan kepadanya, bahwa dia harus mengubah tingkah lakunya. Akan tetapi jika Mary merasa umpan balik itu penting bagi George, barangkali ia akan berubah, jika tidak penting baginya, mungkin dia memutuskan untuk tidak melakukan perubahan. Seseorang seyogyanya tidak memiliki kebebasan untuk menggunakan umpan balik (feedback) di dalam cara yang bermanfaat tanpa. Dikehendaknya suatu perubahan. Bila pemberi feedback memberikan kepada orang perorang untuk merubah sikapnya, dia

menganggap bahwa dia mengetahui patokan-patokan yang betul terhadap perilaku yang disebut benar dan salah, atau baik dan buruk, dan bahwa penerima feedback membutuhkan mengadopsi patokan-patokan tersebut untuk kebaikan dirinya (atau menjelaskan pengirim feedback terhadap kesulitan-kesulitan terhadap perubahan). memaksakan patokan-patokan kepada orang lain dan mengharap untuk menyesuaikan dirinya, akan menimbulkan penolakan dan dendam (kemarahan). Pengirim feedback menganggap, bahwa patokan-patokannya lebih superior. Suatu masalah utama dalam perwakilan-perwakilan timbul, bilamana pasangan saling berkesan, bahwa mereka harus berkesan, bahwa mereka harus mengubah pilihan untuk menyesuainya dengan harapan / tuntutan salah-satu diantaranya atau pasangan lainnya. Penekanan untuk mengadakan perubahan ini dengan secara sangat langsung atau sangat terselubung menciptakan suatu hubungan pasangan, kalah atau menang.

#### **E. Perencanaan Feedback**

Suatu kekecualian dari petunjuk (pedoman) ini, adalah pertemuan berkala untuk mengadakan feedback, yang direncanakan untuk memelihara jalur komunikasi terbuka anggota-anggota staf dalam unit-unit kerja atau departemen-departemen, dapat mengadakan pertemuan-pertemuan mingguan untuk feedback, atau sewaktu-waktu khusus dapat digandengkan untuk pertemuan-pertemuan feedback terstruktur atau tidak terstruktur, di dalam satu atau dua minggu lokakarya. Pada pertemuan - pertemuan yang dijadwalkan ini, para peserta bisa meliputi kejadian-kejadian yang terjadi sejak pertemuan akhir.atau bisa bekerja dengan bahan-bahan yang dibangkitkan selama pertemuan terakhir mereka. Akan tetapi untuk menjadikan proses ini lebih efektif, keputusan untuk membuat pertemuan (sesuai) feedback ini, hendaknya dicapai melalui suatu konsensus dari para peserta.

#### **F. Ekspresi rasa kekecewaan karena feedback**

Kadang-kadang feedback mencerminkan rasa kekecewaan, pengiriman feedback tidak memenuhi harapan-harapan dan pengharapannya. misalnya, suatu kelompok pimpinan mungkin merasa kecewa, karena seorang anggota tidak mewujudkan kemampuan potensinya pada kelompok, atau seorang profesor mungkin merasa kecewa terhadap seorang mahasiswa yang memperoleh hasil belajar yang rendah. situasi-situasi ini menimbulkan suatu dilema. Bagian terpenting dari feedback yang diberikan oleh pengirim feedback, adalah pada perasaannya sendiri, apakah mereka merasa kecewa atau merasa puas. Jika dia menolak memberi perasaan-perasaan dan persepsi-persepsi ini, dia mungkin memberikan pada penerima feedback kesan yang keliru akan tetapi jika ia ekspresikan rasa kekecewaannya, penerima mungkin dapat mengalami feedback ini sebagai suatu indikasi (tanda) dari kegagalan (kelemahan) personalnya dari pada suatu rangsangan untuk mengadakan perubahan sikap.

#### **G. Perilaku lanjutan dan berulang**

Sering kali pengadu terdengar, bahwa suatu anggota kelompok melanjutkan pengulangan suatu perilaku yang dianggap oleh yang lain mengganggu, meskipun berbeda menerima feedback. Anggota-anggota kelompok memprotes, "Apa kiranya yang harus kami perbuat ? Dia tidak ingin mengadakan perubahan. Kebanyakan anggota-anggota dapat melanjutkan menentang berkonfrontasi terhadap orang yang



bersalah menurut perasaannya. Sementara dia mempunyai kebebasan untuk tidak mengadakan perubahan, dia juga harus mau menerima konsekuensi dari pada keputusan yang telah diambilnya, yakni berlanjutnya rasa terganggu dari orang-orang lain atas perilakunya, dan terhadap kemungkinan reaksi-reaksi penghukuman dari mereka yang merasa terganggu itu. Secara berakal dia tidak bisa berharap agar anggota-anggota kelompok yang lain merasa puas maupun menerima perilaku yang mereka anggap mengganggu. Hanya orang itulah sendiri yang dapat mengubah dirinya. Sebagai suatu hasii dari perubahan dirinya, orang lain mungkin mengubah cara berhubungan mereka dengannya. Begitu individu tersebut berubah, orang-orang lain harus pula menyesuaikan tingkah laku mereka terhadapnya. Tidak seorangpun dapat dipaksa untuk merubah dirinya. Paksaan atau penekanan mungkin menghasilkan penyesuaian semu (diper permukaan saja), juga membawa dendam dan kemarahan (rasa tidak puas).

#### **H. Waktu yang tertunda Vs segera**

Untuk menjadi lebih efektif, feedback dimana memungkinkan kehendaknya diberikan segera setelah tindakan/kejadian. Pada contoh awal dari pertukaran antara George dan Mary, jika Mary telah menunggu sampai hari berikutnya untuk memberi feedback, mungkin George akan menanggapi dengan perkataan "Saya tidak ingat mengatakan demikian", atau jika Mary telah bertanya kepada anggota-anggota kelompok yang lain belakangan, mereka mungkin menanggapinya dengan ingatan yang samar-samar. Kejadian tidak penting bagi mereka, walaupun hal itu penting bagi Mary. Bila mana feedback diberikan segera setelah kejadian, hal " tersebut masih dalam ingatan setiap orang. Adalah seperti sebuah cermin dari pada roda tingkah laku seseorang, memantul kepadanya melalui feedback. Anggota-anggota kelompok lainnya dapat pula menyumbangkan hasil pengamatannya terhadap interaksi tersebut. Akan tetapi sering kiai terjadi kecenderungan untuk menunda feedback. Seseorang mungkin takut kehilangan kembali dari persoalan-persoalan, takut menyaksikan persoalan orang lain. Meskipun urusan disini dan sekarang dari kelompok, sering sangat menakutkan. Ini juga dapat menjadi sangat menarik (menyenangkan) dan menghasilkan pengembangan.

#### **I. External Vs group shared feedback**

Berikan umpan balik diberikan sesaat selesainya suatu kegiatan, hal itu batasanya akan membagi perhatian pada kelompok, oleh karenanya anggota-anggota yang lain dapat melihat interaksi yang terjadi. Sebagai contoh, jika kelompok telah beraksi terhadap pernyataan George "saya ingin/dapat menjadi lebih egois seperti anda", dengan berkata/mengatakan "apabila saya berada pada jalan anda Mary. Saya tidak mempunyai perasaan akan merendahkan martabat anda, atau saya tidak merasa itu adalah menurunkan martabat anda, kemudian Mary akan melihat kepada tingkah lakunya, dan itu sudah selayaknya ia kerjakan. Jika dalam kesempatan lain, anggota dari pada kelompok telah berpotensi. Kegiatan - kegiatan yang terjadi diluar kelompok, mungkin hanya diketahui oleh satu atau dua orang saja dari kelompok, dan sebagai konsekuensinya tidak akan ada reaksi atau diskusi yang berarti dari peserta - peserta lainnya. Sesuai tambahan mungkin anggota grup yang lain akan merasa tidak diharapkan, selama diskusi itu berlangsung sebagai contoh, ketika seorang anggota kelompok sedang mendiskusikan suatu perbedaan pendapat yang sedang dia alami dengan istrinya, hal yang sangat membantu adalah kelompok-kelompok bahwa kelompok dapat menyediakan sesuatu untuk mencoba merasakan dari tingkah lakunya dalam kelompok, apa yang terjadi didalam interaksi itu, dan membagi perkiraan-perkiraan dengannya. Sejak dimulainya saat penggambaran kegiatan persepsi dari

setiap anggota kelompok, diwarnai oleh prasangkaannya sendiri dan keterlibatan emosinya, anggota kelompok mungkin menerima gambaran yang berubah dari suatu perbedaan pendapat, dan mungkin tidak bisa membedakan antara khayalan dengan kenyataan. Jika perbedaan pendapat telah terjadi dalam kelompok, bagaimanapun anggota kelompok memberikan bantuan, sejak mereka terlibat dalam kegiatan tersebut. Kemudian Jika seorang anggota kelompok yang terlibat telah mulai menggambarkan persepsinya dari apa yang telah terjadi, anggota kelompok yang lainnya telah memberikan komentar, atau memberikan persepsinya dari pada interaksi.

#### **J. Penggunaan dari "disana dan kemudian".**

Dengan kata lain, kegiatan-kegiatan dengan kelompok akan diproses oleh semua anggota kelompok menyaksikan interaksi. Mereka dapat menyampaikan persepsi-persepsi dan perasaan-perasaannya tentang apa yang terjadi. Hal ini tidak berarti bahwa anggota kelompok tidak mendapatkan penghargaan dari penjeiasan kegiatan di luar kelompok dan penerimaan komentar-komentar dari anggota-anggota yang lain. Apa yang sering terjadi, bagaimana terjadinya, setiap anggota kelompok menggambarkan kegiatan-kegiatan ini dalam banyak cara, seperti mendapatkan dukungan atau konfirmasi dari persepsinya dari pada penilaian secara nyata. Masih dalam kegiatan / hubungan dari pada kegiatan "disana dan kemudian "kepada" disana dan sekarang dapat sering berproduksi luar biasa. Hal ini adalah penting saat ini, untuk mengenal keduanya (keperluan dan kesulitan) dari keterlibatan anggota kelompok lain dalam kegiatan diskusi.

#### **K. Persepsi-persepsi yang berkelanjutan**

Persepsi-persepsi yang telah ada dari yang terjadi dalam kegiatan "disini dan sekarang" adalah suatu nilai dari grup. "Group shared" juga terkandung didalamnya pernyataan-pernyataan tersebut seyogyanya setiap anggota berpartisipasi. Seringkali seseorang mendapatkan umpan balik dari hanya satu orang saja, mungkin hanya memberikan hal-hal yang benar-benar bersifat pribadi, atau menyimpang dari gambaran yang sebenarnya, karena persepsi-persepsi orang hidup. Suatu kejadian mungkin berbeda dengan persepsi anggota grup lainnya. Ketika reaksi-reaksi dari setiap anggota diberikan, bagaimanapun penerima mempunyai. Pandangan yang lebih baik terhadap sikap tingkah lakunya. Juga anggota-anggota kelompok mempunyai persepsi yang tetap dari apa yang telah diterima dan hal ini merupakan perwujudan dari pada kurang sependapatnya apa yang jadi pandangan sipenerima, kemudian dia membutuhkan untuk melihat lebih dekat lagi kepada validasi dari persepsi-persepsinya. Sering sekali kenyataan, bahwa orang-orang merasa tingkah laku yang berbeda adalah informasi yang bermanfaat. Setiap anggota dari masing-masing anggota bertanggung jawab untuk melihat umpan balik dari anggota yang tidak memberi respon, oleh karena itu si penerima akan mengetahui bagaimana setiap orang melihat tingkah lakunya. Penerima mungkin harus menjadi agresif dan tekun dalam mencari/menerima informasi. Anggota-anggota kelompok mungkin cenderung untuk berkata saya juga, ketika umpan baliknya sedang diberikan orang lain. Bila semua data telah didapat, penerima dalam posisi yang benar untuk membuat keputusan yang lebih efektif berkenaan dengan penggunaan umpan balik.

**BAB V****ANALISA TUGAS DAN KEGIATAN, PENDELEGASIAN, PERBEDAAN PERSEPSI  
SERTA KEPEMIMPINAN****Kompetensi dasar :**

1. memahami dan mampu menerapkan analisa tugas serta pendelegasian dalam kehidupan sehari-hari;
2. memahami konflik dan perbedaan persepsi serta kepemimpinan.

**Indikator hasil belajar :**

1. menjelaskan pengertian TAA;
2. menjabarkan tugas kedalam kegiatan;
3. menentukan urutan kegiatan secara jelas dan tepat;
4. menerapkan kunci keberhasilan dalam tugas;
5. mengantisipasi kemungkinan hambatan/kegagalan;
6. membuat alternatif dan solusi jika menemukan kegagalan;
7. mempertimbangkan alokasi waktu;
8. menganalisa kebutuhan peralatan yang tepat dalam pelaksanaan tugas;
9. menganalisa latar belakang kemampuan anggota yang dipimpin;
10. membuat jadwal kegiatan dalam pelaksanaan tugas;
11. menjelaskan pengertian delegasi;
12. membedakan kemampuan para anggota dalam penerimaan pendelegasian tugas;
13. membedakan kemampuan daya tangkap anggota;
14. membedakan tugas-tugas yang dapat atau tidak dapat didelegasikan;
15. menjelaskan pengertian konflik dan perbedaan persepsi;
16. menjelaskan sebab-sebab terjadinya konflik;
17. menjelaskan sebab-sebab terjadinya perbedaan persepsi;
18. terampil menerima perbedaan pada suatu hal / masalah;
19. menerapkan cara mengidentifikasi masalah;
20. terampil mencari pilihan jalan keluar (alternatif solusi);
21. memahami dan terampil sebagai leadership;
22. menerapkan leadership dalam kehidupan sehari-hari;
23. menjelaskan pengertian kepemimpinan atau leadership;
24. menjelaskan tujuan dan manfaat kepemimpinan;
25. menerapkan kemampuan dalam memberdayakan staf;
26. mampu mendelegasikan tugas;
27. mampu mengetahui potensi para anggota;
28. mampu menyamakan persepsi terlebih dahulu sebelum memberikan perintah atau pendelegasian tugas;
29. menerapkan cara pendelegasian tugas dan wewenang dengan jelas dan tegas;
30. menerapkan cek and ricek dalam pelaksanaan tugas;
31. menerapkan urutan tugas secara rinci;
32. menerima masukan atau informasi dari anggota kelompok;
33. menggali ide-ide dari kelompok;
34. menerapkan kemampuan dalam mengantisipasi resiko atau kendala yang dihadapi dan

- menyiapkan solusi alternatif;
35. memberikan arahan atau penjelasan dengan sistematis;
  36. memberikan arahan dan penjelasan dengan bahasa yang mudah dan dimengerti;
  37. memberikan pengarahan dan penjelasan dari hal umum ke hal yang khusus;
  38. memberikan pengendalian kepada orang lain dengan cara yang komunikatif;
  39. mengajak orang lain dengan cara persuasif;
  40. memberikan teladan atau contoh kepada orang lain;
  41. memiliki kemampuan teknis dibidang tugasnya;
  42. memiliki kemampuan mengevaluasi kinerja orang lain pada bidang tugasnya;
  43. memiliki rasa sosial dalam kehidupan sehari-hari.

#### A. Analisa Tugas dan Kegiatan (Task and Activity Analysis)

##### 1. Pengertian Analisa Tugas dan Kegiatan

Tugas adalah salah satu bagian atau suatu komponen dari suatu jabatan. Tugas adalah suatu kesatuan pekerjaan yang dilakukan untuk tujuan tertentu.

Cara mengetahui tugas dan kegiatan-kegiatannya dilaksanakan dengan melakukan analisa yang berasal dari fakta untuk menganalisa artinya memisah -misahkan atau menguraikan. Jadi dalam” Analisa Tugas dan kegiatan "mengandung pengertian menguraikan pekerjaan ke dalam kegiatan kegiatannya.

##### 2. Cakupan analisa tugas dan kegiatan

Pada analisa tugas dan kegiatan ini meliputi supervisi dan pendelegasian.

##### a. Supervisi

Seorang Supervisor harus sadar akan :

- 1) kebutuhan untuk betul-betul memahami tugas-tugas yang harus dilaksanakan. Untuk ini ia harus mampu melaksanakan Analisa Tugas dan Kegiatan yang meliputi :
  - a) semua kegiatan yang harus dilaksanakan, ia harus mampu menjabarkan tugasnya kedalam kegiatan yang lebih rinci;
  - b) kegiatan Kunci (Key Activitas);
  - c) dari kegiatan-kegiatan tersebut ia harus mampu menentukan kegiatan-kegiatan mana yang menjadi kegiatan kunci dari tugasnya. Kegiatan kunci adalah kegiatan yang tanpa kegiatan itu tugas tidak akan berhasil dengan baik. Kegiatan kunci tidak hanya 1 macam. Bisa lebih dari satu kegiatan. Demikian juga seorang Supervisor harus mengenali kegiatan yang sering salah dilaksanakan dan masih terus dilaksanakan;
  - d) urutan kegiatan;
  - e) supervisor harus merencanakan urutan kegiatan yang akan dilakukan dalam melaksanakan tugas, meliputi :

(1) apa yang harus dilakukan dalam tahap Persiapan :

- (a) apa tujuannya;

- (b) teknik apa yang akan digunakan;
  - (c) peralatan;
  - (d) waktu;
  - (e) komunikasi;
  - (f) tempat;
  - (g) koordinasi;
  - (h) standar keberhasilan.
- (2) briefing :
- (a) menjelaskan;
  - (b) cek pengertian.
- (3) apa yang harus dilakukan pada saat Pelaksanaan :
- (a) melakukan Pengawasan;
  - (b) melakukan; pengamatan;
  - (c) membuat catatan;
  - (d) mengadakan koreksi;
  - (e) mengendalikan.
- (4) apa yang harus dilaksanakan setelah tugas selesai dilaksanakan :
- (a) debrief/evaluasi;
  - (b) memberi feedback;
  - (c) memberi ganjaran / teguran;
  - (d) membuat laporan.
- (5) hambatan atau resiko dalam peiaksanaan tugas perlu diperhitungkan kemungkinan hambatan dan resiko serta cara-cara mengatasinya;
- (6) hasil-hasil yang diinginkan sedang supervisor perlu menetapkan hasil apa yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas.
- 2) kebutuhan untuk memahami kecakapan yang diperlukan oleh orang-orang yang akan melaksanakan tugas, meliputi :
- a) pengetahuan (Knowledge);
  - b) keterampilan teknik (technical Skill);
  - c) keterampilan hubungan antar manusia (Interpersonal Skill);
  - d) sikap / perilaku.
- Bagaimana untuk dapat memahami kecakapan ini, ialah dengan jalan :
- a) menanyakan kepada calon atau pemakai sebelumnya;
  - b) melihat pada job discription;
  - c) melakukan pengamatan;
  - d) mendengarkan;
  - e) melihat catatan dalam perkembangan pekerjaan.
- 3) kebutuhan untuk mendelegasikan tugas kepada orang yang tepat.
- b. Pendelegasian
- 1) pengertian Delegasi

Delegasi adalah pelimpahan wewenang dan tugas kepada bawahan untuk dapat dilaksanakan sesuai dengan batasan-batasan yang di berikan oleh atasan.

- 2) dua konsep dalam pendelegasian.
  - a) tanggung jawab : Anda meneruskannya, tetapi anda tidak dibebaskan dari tanggung jawab terakhir. Oleh karena itu kita perlu :
    - (1) menyepakati tujuan dengan bawahan;
    - (2) sepakat untuk memonitor mekanisme;
    - (3) tegaskan bahwa bawahan harus menyelesaikan tugas sebaik-baiknya.
  - b) wewenang : Sumber daya yang anda sediakan untuk bawahan anda. Pendelegasian harus memperhatikan ini tetapi tidak semata-mata memusatkan pada hal ini. Keberhasilan anda sebagai pendelegasi dinilai sejauh mana anda mendelegasikan tetapi dari hasil yang anda capai melalui pendelegasian.
- 3) perilaku untuk menjadi pendelegasi

- a) sikap :
  - (1) keinginan untuk menjadi manajer;
  - (2) keinginan untuk menjadi seorang yang dapat (pencapai tujuan berorientasi kepada tujuan bukan pada struktur);
  - (3) pandangan tentang bawahan.

Pendelegasi yang efektif memandang bawahan sebagai sumber untuk mencapai hasil. Oleh karenanya, mereka membantu bawahan untuk mengembangkan diri Manajer yang birokrat atau hanya membalik-balik kertas, kurang mempunyai sikap yang menghasilkan pendelegasian yang efektif.

- b) kebiasaan : Mengetahui cara mendelegasikan tidak menjadikan anda pendelegasi yang baik.  
Satu-satunya jalan ialah melaksanakan pendelegasian. Kebiasaan lama adalah enak dan tenteram. kebiasaan baru menantang kita dan hanya dapat berkembang melalui usaha.

- 4) teknik : dapat saja mempelajari teknik. Manajer yang baik mendelegasikan tidak lahir begitu saja. Mereka dapat dikembangkan.

Pendelegasian meminta anda melangkah mundur dan memberikan kesempatan kepada bawahan untuk bekerja. ini berarti anda memindahkan sebagian wewenang untuk memutuskan kepada orang lain. Pendelegasian adalah teknik yang paling penting di bidang pendelegasian. Pendelegasian memberikan keyakinan kepada pendelegasi untuk menyerahkan Pelaksanaan kepada bawahan mereka.

## 5) apa yang harus anda delegasikan.

Kita sering diberi tahu "Kuburan itu penuh dengan orang-orang yang sangat diperlukan". Penting bagi kita untuk menyadari bahwa perusahaan tidak akan berhenti berfungsi kalau kita sakit. Kita dapat digantikan. Untuk itu bermanfaat bagi kita untuk dengan cermat memeriksa segala sesuatu yang kita lakukan dalam satu bulan, membayangkan kalau kita keluar dalam waktu singkat dan menanyakan pertanyaan berikut ini kepada diri kita sendiri :

- a) siapa dari bawahan kita yang dapat memangku jabatan?
- b) wewenang dan persiapan apa yang diperlukan orang itu?
- c) seberapa baik ia akan mengerjakan tugas itu?  
Kalau anda sudah lakukan ini, adalah bermanfaat untuk meninjau tugas-tugas yang dapat ditangani oleh seorang bawahan dengan persiapan yang minimal dan bertanya, "Mengapa saya tidak mendelegasikan tugas itu sekarang?"

## 6) tugas-tugas yang dapat didelegasikan

- a) rutin :  
Anda tahu permasalahan yang dihadapi (karena anda telah mengerjakannya sendiri) sehingga anda menyelesaikannya dengan cara yang telah teruji dengan baik.
- b) kebutuhan :  
Tugas-tugas tertentu yang harus dikerjakan. Anda dapat mudah menjelaskan tugas-tugas semacam itu kepada seorang bawahan. Hal ini mungkin menyangkut keputusan, tetapi biasanya kurang membutuhkan pertimbangan manajerial (oleh karenanya tugas-tugas yang menyangkut kebijaksanaan lebih sulit didelegasikan).
- c) hal-hal yang sepele  
Menyelesaikan seluk-beluk yang kecil secara praktis menyenangkan. Mudah, memberikan hasil yang tampak dan segera (walaupun kecil) dan melibatkan kegiatan kita merasa melakukan sesuatu. Oleh karenanya merupakan sasaran utama pendelegasian tugas itu memerlukan waktu, Jarang meminta skill manajerial, memberikan kesempatan bawahan berlatih menjalankan wewenang dan mengambil keputusan dimana akibatnya tidak terlalu penting. (namun catat bahwa anda bertanya dulu apakah tugas itu harus dikerjakan semua, kalau tidak, dihapuskan).
- d) tugas-tugas khusus  
Adalah wajar untuk mendelegasikan tugas-tugas yang sangat khusus kepada seseorang yang terlatih untuk menanganinya.

Kalau ada kesalahan/ kekurangan tentang listrik, kita panggil ahli listrik. Jadi, kalau seseorang Lain memenuhi persyaratan untuk melaksanakan tugas, brief mereka dengan kriteria yang anda inginkan untuk diikuti.

- e) tugas-tugas kecil (sehari-hari).  
Tugas ini dapat masuk ke jenis tugas lainnya, tugas ini ditandai khususnya oleh kenyataan bahwa kita rasakan tugas ini membosankan.  
Tugas ini tidak diberikan lingkup untuk kreativitas, untuk mempengaruhi arah perjalanan perusahaan. Singkirkan dengan mendelegasikan. Sebagai manajer merasa bersalah dengan meneruskan pekerjaan yang membosankan semacam itu kepada bawahan. Jangan anda tidak akan mampu menahan tugas-tugas itu untuk anda lakukan sendiri.
- f) pilot Projek :  
Ini adalah latihan yang kita pertahankan karena ini sesuatu yang telah selalu kita laksanakan, karena sesuatu yang baru kita mulai atau karena merupakan sesuatu yang mewakili bidang keahlian yang terdahulu. Ini sering menguras energi yang kita perlukan untuk tugas-tugas manajerial lainnya.

7) tugas-tugas yang tidak didapatkan

Selagi tak ada daftar yang mudah, Tetapi, untuk tugas-tugas yang harus kita hindari untuk didelegasikan, penggolongan berikut ini dapat merupakan checklist yang bermanfaat :

- a) tugas yang harus dilaksanakan karena kedudukan anda;
- b) kita jarang mendelegasikan masalah-masalah disiplin, penilaian berhadap anggota, pemberian penghargaan atau pendelegasian itu sendiri;
- c) sementara perencanaan yang bagus seharusnya mengurangi krisis, tetapi keadaan darurat tetap timbul. Mendelegasikan penanganannya berarti memasukan banyak ketidak pastian;
- d) memelihara kerahasiaan dari informasi yang bersifat rahasia adalah tanggung jawab yang sangat penting untuk setiap manager. Masalah-masalah seperti masalah pribadi staf, gaji rahasia pendidikan dsb. Semua termasuk golongan ini.

8) memilih bawahan

kita tahu apa yang perlu dan ingin didelegasikan, kita tidak dapat mendelegasikan, kita tidak dapat mendelegasikan tugas kepada sembarang orang. Kita harus dengan

hati-hati memilih bawahan yang tepat untuk tugas itu. Ini berarti harus mempertimbangkan beberapa faktor.

Tujuan apa yang ingin saya capai dengan mendelegasikan ?



Apakah saya ingin mencapai hasil langsung, atau mungkin mengembangkan bawahan saya atau bahkan menguji dia dalam situasi tertentu? Jawaban pertanyaan itu mempengaruhi pilihan kita. Beban tugas saat ini. Seseorang mungkin mempunyai banyak tugas untuk dilaksanakan pada saat, ini sehingga tidak mungkin baginya melaksanakan lebih dari itu. Keterampilan yang dibutuhkan Peninjauan terhadap keterampilan yang diperlukan untuk dapat menyelesaikan tugas dengan memuaskan, akan mempersempit pilihan. Pendapat yang bebas Kadang-kadang bermanfaat untuk mendapat informasi dari sumber lain. Kualitas Pribadi Sifat-sifat kepribadian dan kemampuan yang menonjol dari masing-masing bawahan akan membantu kita menjatuhkan pilihan. Faktor-faktor organisasi Sejumlah faktor seperti kebutuhan untuk mengembangkan orang-orang tertentu dengan menonjolkan mereka dalam Jenis pengalaman tertentu harus dipertimbangkan.

- 9) ciri-ciri pendelegasian yang baik
  - a) waktu untuk perencanaan  
Leader / Manajer "tidak hanya dapat menjadwalkan tugas ini, tetapi harus mempunyai waktu untuk menetapkan tujuan, Prioritas, mempertimbangkan hambatan, membekali metode untuk mencapai hasil dan untuk melihat ke depan.
  - b) efektivitas Perusahaan Meningkat  
Keputusan adalah perishable commodities ( barang dagangan yang mudah rusak ) pada saat perintah dicetuskan ke atas atau ke bawah melalui seluruh yang wajar situasi mungkin telah berubah dan keputusan itu sudah tidak cocok lagi. Dengan mendelegasikan, kita dapat menjamin bahwa keputusan yang paling cocok dengan situasi adalah keputusan yang diambil oleh mereka yang paling menyentuh situasi pada saat keputusan itu harus dibuat. Keluwesannya Karena orang memiliki pedoman yang jelas tentang wewenang dan tanggung jawabnya mereka mempunyai lingkup yang lebih besar untuk keluwesan di dalam tugas mereka. Kepuasan Terhadap Pekerjaan Meningkat Staf mempunyai kesempatan untuk menyatakan dirinya, menunjukkan kreativitasnya, Mereka dipercaya dengan pengambilan keputusan. Staf Berkembang Pendelegasian tanggung jawab dan wewenang yang meningkat adalah cara terbaik untuk mengembangkan staf. 90 % dari pengembangan manusia terjadi dalam suasana kerja bukan karena kursus. Waktu Untuk Berekreasi Leader/Manajer hanya sedikit menggunakan waktunya untuk hal-hal yang kecil dan dapat membayangkan alternatif, pandangan-pandangan baru untuk pengembangan.

- c) penilaian terhadap potensi meningkatnya pendelegasian sering memberikan petunjuk akan kelebihan dan kekurangan seseorang yang mungkin tidak jelas.

## **B. Perbedaan Persepsi (Conflict in Perception).**

### 1. Pengertian perbedaan persepsi

Pengertian secara harfiah dari kata-kata tersebut menurut Kamus besar Bahasa Indonesia, ialah :

Perbedaan, diartikan sebagai : Beda, selisih antara benda yang satu dengan yang lainnya.

- a. sedangkan yang dimaksud dengan persepsi, ialah pandangan suatu pendapat seseorang terhadap sesuatu;
- b. dengan berpedoman kepada pengertian tersebut, maka yang dimaksud dengan perbedaan persepsi disini, dapat diartikan sebagai adanya selisih atau pertentangan pandangan atau pendapat antara orang yang satu dengan orang yang lainnya, atau kelompok yang satu dengan kelompok lainnya.

### 2. Tujuan latihan mengetahui perbedaan pendapat/pandangan

Kita menyadari, bahwa masing-masing orang atau kelompok dalam melihat sesuatu hal (baik objek peristiwa atau kejadian), tidak selalu sama, sehingga kemungkinan untuk adanya perbedaan pandangan atau pendapat terhadap objek, peristiwa/kejadian tersebut cukup besar.

Untuk meningkatkan keterampilan seseorang, atau kelompok dalam mengetahui perbedaan pendapat/pandangan ini diperlukan adanya latihan-latihan, agar yang bersangkutan mampu untuk :

- a. mengetahui dan menyadari betul, bahwa persepsi/pandangan/pendapat seseorang ataupun kelompok terhadap suatu objek, peristiwa/kejadian ataupun masalah tidaklah selalu sama;
- b. mengetahui dan menyadari, bahwa perbedaan persepsi pendapat/pandangan tersebut merupakan hal yang wajar, terjadi pada setiap diri manusia, baik sebagai perorangan ataupun kelompok;
- c. dengan menyadari hal tersebut di atas, yang bersangkutan akhirnya mampu untuk mengetahui jalan keluar. Bagaimana caranya untuk menyamakan persepsi ataupun pendapat/pandangan yang berbeda tersebut.

### 3. Macam-macam konflik dijelaskan bahwa konflik yang terjadi itu dapat bermacam-macam, antara lain sebagai berikut :

- 3) konflik ataupun pertentangan yang terjadi dalam diri seseorang;
- 4) konflik ataupun pertentangan yang terjadi antara individu ataupun kelompok, dapat berupa :
  - 1) individu dengan individu;
  - 2) individu dengan kelompok;
  - 3) kelompok dengan kelompok.

- c. konflik ataupun pertentangan yang terjadi antara individu ataupun kelompok dengan lingkungannya;
- d. beberapa hal yang perlu diperhatikan.

Persepsi ataupun pandangan/pendapat seseorang, kelompok terhadap objek, peristiwa/kejadian, masalah itu tidaklah sama, hal ini dikarenakan adanya perbedaan :

1. latar belakang pendidikan dan pengetahuan;
2. kemampuan;
3. profesi;
4. status, jabatan, tingkat hidup dan sebagainya;
5. usia dan pengalaman;
6. motivasi.

### C. Kepemimpinan (Leadership)

#### 1. Pengertian Kepemimpinan (Leadership)

Beberapa penulis memberikan pengertian mengenai kepemimpinan sesuai dengan pendekatannya masing-masing. Merumuskan bahwa kepemimpinan itu adalah aktivitas untuk mempengaruhi orang-orang supaya diarahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Konsep kekuasaan sebagai terjemahan dari power lebih dekat dengan kepemimpinan. Kekuatan merupakan sarana bagi pemimpin untuk mempengaruhi perilaku/kegiatan dari bawahan-bawahan/pengikut-pengikutnya.

Namun demikian seorang pemimpin harus dapat dengan tepat menggunakan kekuasaannya itu sehingga orang-orang di bawahnya dapat dengan sukarela melaksanakan apa yang menjadi keinginan dari padanya.

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik, literatur-literatur kepemimpinan seiring kali memberikan penjeiasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan dan syarat-syarat kepemimpinan yang baik.

Suatu organisasi akan berhasil atau gagal, sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan ini. Suatu ungkapan yang mengatakan bahwa kepemimpinan yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau gagalnya suatu pekerjaan merupakan ungkapan yang menggambarkan bahwa posisi pemimpin dalam suatu organisasi adalah sangat penting. Ungkapan ini membuktikan bahwa seorang pemimpin apapun wujudnya dan dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggung jawabkan.

Contoh-contoh kepemimpinan dari pemimpin-pemimpin yang besar sangat banyak dan dapat ditemukan dalam literatur-literatur baik dalam maupun luar negeri. Masalahnya sekarang adalah bagaimana kita menerapkan kepemimpinan dalam alam modern ini agar tujuan yang telah ditetapkan dapat tercapai.

#### 2. Beda Kepemimpinan (Leadership) dan Manajemen (management).

Kedua istilah tersebut, lebih-lebih bila hanya disebutkan Leader dan Manager, pada hakekatnya mempunyai arti yang sama-sama berfungsi pemimpin. Akan tetapi kalau mempunyai hal yang sama mengapa digunakan istilah yang berbeda ? Lebih jauh

iagi kita kenal istilah-istilah bagi seorang pemimpin sesuai dengan jabatannya ada yang disebut ketua, kepala, direktur, komandan, dan Lain-Lain. Kesemua ini tentunya mempunyai arti dan fungsi yang sama yaitu memimpin pencapaian tujuan organisasi.

Suatu rumusan yang sering digunakan mengenai manajemen adalah suatu proses pencapaian tujuan organisasi lewat usaha orang-orang lain, dimana manajer adalah orang yang senantiasa memikirkan kegiatan untuk mencapai suatu tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang lain (baik perorangan maupun kelompok), suatu seni.

Disini tampak bahwa kepemimpinan lebih bebas dari aturan-aturan birokrasi sedangkan manajemen pada umumnya sudah dibatasi dengan aturan-aturan tertentu. Kepemimpinan dapat terjadi dimana saja, tidak terikat Dalam organisasi tertentu, organisasinya bisa bersifat abstrak, misalnya seorang ulama yang berpengaruh tidak terlebih dulu diikat dengan ketentuan-ketentuan organisasi dan tidak dibatasi oleh jalur komunikasi struktural, tetapi ia dengan pengaruhnya itu dapat mempengaruhi tindakan seorang dalam bidang-bidang tertentu.

### 3. Peranan Pemimpin

Istilah peranan, sering digunakan dalam pengaruh teater untuk mencoba menjelaskan apa yang harus dimainkan oleh seorang aktor.

Pemimpin adalah seorang aktor. Suatu peranan dari seorang pemimpin dirumuskan sebagai suatu rangkaian perilaku yang teratur yang ditimbulkan oleh karena suatu jabatan tertentu atau karena adanya suatu organisasi tertentu. Kepribadian seorang pemimpin seringkali amat mempengaruhi bagaimana peranan itu harus dijalankan. Peranan yang harus dimainkan oleh manajer tingkat bawah, menengah maupun tingkat atas pada hakekatnya adalah sama hanya mempunyai bobot yang sedikit berbeda karena lingkungannya yang berbeda.

Menurut HENRY MINTZBERG ada tiga peranan utama yang dimainkan oleh setiap pemimpin dimanapun letak hirarkinya. Dari tiga peranan tersebut kemudian diperinci menjadi sepuluh peranan.

- a. peranan hubungan antar pribadi (Interpersonal Role)
  - 1) peranan sebagai pimpinan secara simbolis;
  - 2) peranan sebagai pemimpin;
  - 3) peranan sebagai pejabat perantara.
- b. peranan yang berhubungan dengan informasi.
  - 1) sebagai monitor;
  - 2) sebagai desinator (dalam proses transmisi informasi);
  - 3) sebagai juru bicara.
- c. peranan pembuat keputusan.
  - 1) sebagai enterpreneur (pemrakarsa/ perancang kegiatan-kegiatan);
  - 2) sebagai penghalau gangguan-gangguan;
  - 3) sebagai pembagi sumber;

- 4) sebagai negosiator.
4. Action Centred Leadership (A.C.L)

Action Centred Leadership, dititik beratkan pada tindakan-tindakan seorang pemimpin, yaitu apa yang sebenarnya diperbuat oleh seorang pemimpin tersebut untuk menyelesaikan tugas, membina kelompok dan memanfaatkan kemampuan-kemampuan perorangan pada tingkat yang paling tinggi. Kepemimpinan dengan pendekatan seperti ini tidak didasarkan pada seorang pemimpin tersebut. Adalah menjadi tugas dari seorang pemimpin untuk merencanakan hal-hal yang perlu untuk menyelesaikan tugas, membina kelompok, mengembangkan kemampuan perorangan.

- a. Menyelesaikan tugas

Satu kelompok dengan seorang pemimpin, terbentuk karena suatu tujuan atau suatu tugas tak dapat diselesaikan oleh hanya satu orang. Dalam hal inilah terletak perbedaan antara kelompok dengan kumpulan orang-orang yang terjadi secara kebetulan.

Seorang pemimpin harus yakin bahwa kelompok yang dipimpinya akan menyelesaikan tugasnya, dan kelompok tersebut harus merasa bahwa pemimpin mereka mampu melaksanakan tugas tersebut. Seorang pemimpin harus menunjukkan bahwa ia dapat merencanakan serta menyusun suatu kelompok dan memonitornya secara efektif, juga ia harus menunjukkan bahwa ia tahu kemana ia akan mengarah dan bahwa semua kegiatan harus diarahkan secara efektif untuk mencapai tujuan. Apabila kelompok tidak merasa yakin seperti tersebut di atas dan apabila bahwa mereka tidak dapat menyelesaikan tugasnya, maka semangat mereka akan menurun dan terjadi frustrasi. Hal ini akan tetap terjadi walaupun mereka diperlakukan secara baik (secara manusiawi) oleh pemimpin mereka, ataupun walaupun sangat menyukai pemimpin mereka tersebut.

- b. Pembinaan kelompok

Suatu kelompok akan membina kepribadiannya sendiri yang berbeda dari kepribadian masing-masing anggotanya. Hal ini akan menjadi jelas, bila pendapat pribadi dan pendapat kelompok yang diambil dalam suatu pertemuan. Suatu kelompok mempunyai kekuatan untuk menetapkan norma tingkah laku serta penampilannya, dan mampu melaksanakannya, walaupun hal tersebut bertentangan dengan kepentingan perorangan maupun kepentingan organisasi.

Adalah menjadi tanggung jawab dari pemimpin, untuk mendapatkan kesepakatan kelompok, sehingga kekuatan kelompok tadi dapat diarahkan kepada pencapaian tujuan dan bukan sebaliknya.

Pimpinan harus sadar membina loyalitas dari anggota terhadap kelompoknya, kebanggaan mereka dalam memiliki mp, keinginan mereka untuk bekerja sama dalam kelompok, pendek kata membina semangat mereka.

Pimpinan harus memanfaatkan tenaga kelompok secara efektif dan harus mencegah jangan sampai menjadi terpecah belah dan tidak berdaya, dengan demikian dapat ditimbulkan ide-ide kelompok tersebut.

c. Pengembangan individual

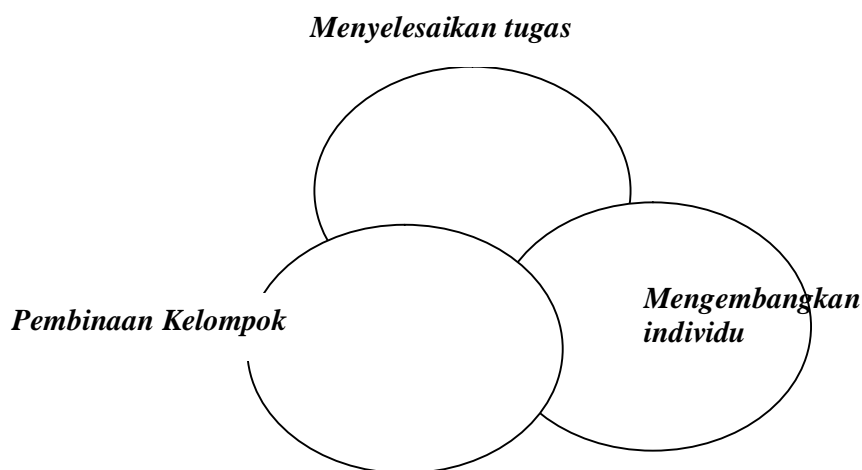
Suatu kelompok tentunya terdiri dari individu-individu. Seorang pemimpin harus yakin, bahwa setiap individu harus mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, dan juga harus yakin bahwa mereka memberikan sumbangan yang berarti dan berguna dalam pelaksanaan tugas, dan mereka harus menerima penghargaan yang sesuai untuk prestasinya ini. Suatu pekerjaan harus menuntut sesuatu yang terbaik dari individu-individu, harus memanfaatkan kemampuan mereka, harus menyetarakan tanggung jawab dengan potensi, adaptasi dan tantangan serta dorongan perkembangan psikologis yang sepadan.

Seorang individu harus dapat mengecek dan merenungkan tahun-tahun yang silam yang mungkin merisaukannya, tetapi sekarang dia dapat menguasainya.

Sekali-kali seorang pemimpin perlu membantu atau memberikan pertimbangan terhadap anak buahnya dalam masalah-masalah baru sesuatu yang tidak bisa atau sesuatu yang mungkin merisaukannya.

Bila seorang pemimpin tidak mengembangkan kemampuan anggotanya secara perorangan, maka pemimpin tersebut sekali waktu akan meihat, bahwa anggota tersebut akan tersingkir dari kelompoknya atau merasa mungkin tetap berada dalam lingkungan pekerjaan, tetapi mereka tidak bekerja.

**Diagram Action centred Leadership**



Tiga lingkaran yang digambarkan saling overlap satu sama lain ini bukan suatu kebetulan. Sebagai contoh, adalah esensial bagi tim untuk mencapai tugasnya sebelum moral tim dan kepuasan individu dapat tinggi.

Sama saja bila tim itu dipecah oleh ketidaksepakatan dan kecemburuan didalam penampilannya, seperti juga kepuasan individu akan rusak.

Tugas pimpinan adalah memperhatikan bahwa ketiga bidang itu terwujud walaupun demikian keadaan tertentu tidak akan memungkinkan pimpinan selalu memberikan perhatian yang sama pada ketiga lingkaran tersebut, ada saatnya ketika dia harus memusatkan perhatiannya pada lingkaran pencapaian tugas sebagai selama periode yang berat itu tidak akan punya waktu memperhatikan kedua lingkaran yang lain. Tidak ada salahnya dalam hal ini membuat pimpinan menyadari bahwa ia telah mengabaikan kedua lingkaran itu dan mencari kesempatan pertama untuk memperhatikan kembali kedua lingkaran itu.

Ada manajer yang mengabaikan atau hanya selalu sedikit memperhatikan satu lingkaran tertentu. Mungkin kita semua telah pernah menjumpai manajer yang selaiu berorientasi pada tugas dan cenderung mengabaikan lingkaran individu, seringkali ia sangat efisien, berfikir ke depan, memberikan perintah jelas dan mengharapkan anggotanya patuh, tetapi ia tidak tertarik kepada orang. Filosopinya adalah bahwa "Orang datang bekerja untuk melakukan kerja, yang untuk itu mereka dibayar, dan mereka tidak membawa problema mereka atau aspirasi mereka : Saya tidak tertarik kepada alasan mereka. Saya mau kerja terlaksana". Manajer seperti ini walaupun sangat efisien tidak mencapai apa yang sebenarnya yang mungkin dicapai bila ada juga perhatian individu. Bila dia menggerakkan potensi itu dia akan memperoleh lebih. Diagram tiga lingkaran individu dibuang atau ditutup, akan terlihat bahwa ini berarti menghilangkan pula sebagian dari lingkaran yang lain, dan ini menunjukkan bahwa baik pencapaian tugas maupun moral tim tidak tinggi sebagaimana seharusnya. Marilah kita pertimbangkan manajer lain yang telah kita dapati sebagai manajer yang berorientasi pada manusia. Filosopinya adalah " Bila kamu menangani manusia secara baik, mereka akan bekerja tanpa harus didorong ". Dalam hal ini tidak berarti bahwa dia gagal mencapai tugas. Tetapi manakala konflik antara kebutuhan tugas dan kebutuhan pribadi, tentunya yang terakhirlah yang akan diutamakan.

Sikap ini mungkin digambarkan secara singkat dengan seorang manajer bengkel, yang berkata "Kita tidak menerapkan banyak mesin tetapi kita adalah bengkel". Manajer seperti ini biasanya membuat kebanggaan pribadi karena mengetahui latar belakang pribadi semua anggotanya, dan mengikuti perkembangan anggota keluarga mereka, penyakit mereka, liburan mereka, keberhasilan dan kegagalan anak mereka dengan perhatian besar. Oia biasanya mencari loyalitas anggota yang tinggi dari anggotanya, walaupun anggotanya harus selalu merasa bahagia, disana ada kekurangan samar, demoralisasi, karena mengetahui mereka tidak digerakkan secara keras, dan mereka tidak mencapai yang mereka harapkan.

Diagram tiga lingkaran juga mengilustrasikan hal itu juga. Coba hilangkan atau tutupi lingkaran tugas, dan akan terlihat bahwa lingkaran individual akan sedikit hilang, dimana individu mengetahui bahwa dia tidak digerakkan dengan keras, dan lingkaran tim, dimana moralnya rendah. Lebih-lebih lagi bila lingkaran tugas diabaikan, tujuan umum yang merupakan pengikat suatu tim, jadi dilemahkan. Seseorang manejer yang berorientasi individual sering menyebabkan, masalah " anak mas" atau " favorit". Dalam hal ini anggota tim lain akan tidak mendapat motivasi cukup sehingga pencapaian tugas akan terganggu.

Timbul suatu pertanyaan, bagaimana caranya membuat suatu organisasi dapat lebih efektif ? untuk menjawab pertanyaan ini perlu menganalisa dari dua aspek yaitu kualitas dari pimpinan itu sendiri dan tindakan apa yang harus dilakukan ?

## 5. Kualitas kepemimpinan

Banyak kelompok ingin mengharapkan seseorang pemimpin yang mempunyai kualitas tertentu dan ini akan bervariasi dengan situasi yang dihadapi. Tidak ada standar yang pasti dari semua situasi, yang sangat penting perlu diperhatikan adalah tindakan seseorang pemimpin yang efektif. Tindakan-tindakan Kepemimpinan  
Seorang pemimpin diperiukan agar suatu pekerjaan dapat diselesaikan oleh orang yang berada di bawah pengawasannya. Untuk itu dia mempunyai bidang pekerjaan yang harus diperhatikan yaitu :

- a. tugas;
- b. individu (orang perorangan);
- c. kelompok.

Diagram tersebut di atas menunjukkan 3 lingkaran yang saling over lap, yang menggambarkan bagaimana ketiga unsur tersebut saling berhubungan. Agar efektif, suatu kelompok harus mempunyai kelompok dan tujuan tertentu tugas dapat diselesaikan. Setiap individu mempunyai kepentingan dan ambisi pribadi serta ingin menjadi anggota yang aktif dari satu kelompok. Tanggung jawab dari para pimpinan dalam segala kegiatan tanpa membeda-bedakan tingkatannya adalah untuk :

- a. menyelesaikan tugas;
- b. mengembangkan individu-individu;
- c. membina kelompok.

Mundurinya atau mengesampingkan salah satu bidang akan mempengaruhi bidang-bidang lainnya dan penyelesaian tugas secara efektif sebagaimana mestinya akan terhalang karenanya. Segera dan apa yang menurut pimpinan adalah suatu keputusan yang tidak berarti, sedang bos mungkin bekerja menurut waktu bulan atau bahkan. tahun dan dengan anggaran jutaan rupiah.

Hambatan terhadap kebijaksanaannya, penekanan dan prioritas yang menurutnya penting, mungkin akan sangat berbeda dari hambatan, penekanan dan prioritas yang dihadapi oleh orang yang seharusnya bertanggung jawab kepadanya, memberikan dukungan bahkan mungkin bertindak sebagai wakilnya. Bila tidak ada pengakuan bersama terhadap kerangka referensi dan prioritas yang berbeda, orang-orang dalam kedudukan semacam itu sering tidak dapat berkomunikasi secara wajar satu sama lain. Mereka bahkan tidak satu bahasa dan jika mereka tidak menegaskan perlunya diselenggarakan suatu diskusi secara teratur untuk menyamakan persepsi menurut kedudukan mereka yang berbeda tentang permasalahan dan harapan dari kedudukan mereka, mereka tidak mungkin mencapai dasar kebersamaan. Ketiadaan komunikasi serupa itu mungkin menandai hubungan antara misalnya seorang pelaksana ini yang mempunyai seorang bawahan yang memegang jabatan staf atau fungsional yang melapor kepadanya. Atasan misalnya, selalu peka terhadap tuntutan terus-menerus untuk menekan biaya dan menunjukkan keuntungan penghasiaan tiap bulan, sedangkan bawahan dalam jabatannya sebagai perancang, insinyur pengembangan atau manajer personel melihat terjaminnya pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang sebagai tugas utamanya. Suatu contoh lebih lanjut, dimana atasan dan bawahan cenderung untuk saling berbicara satu sama lain dan bukan mengadakan dialog yang konstruktif secara teratur dari mana dapat timbul suatu kegiatan yang disepakati dimana masing-masing pihak terikat, dapat timbul dari perbedaan intelek, disiplin, latihan dan keahlian yang didapat. Insinyur Kepala Industri dari suatu perusahaan misalnya, menduduki jabatan itu secara



kebetulan setelah selama 20 tahun lebih bekerja sebagai penentu biaya dimana sebagian besar pekerjaannya ditujukan untuk membayar bukannya untuk meniadakan waktu nganggur dan mengesahkan penghasilan dari omong kosong. Pengalamannya yang terbatas dan kegiatannya yang mungkin hanya menurut petunjuk praktis, tidak membekalinya untuk berbicara dengan seorang insinyur yang profesional atau seorang ahli lulusan O.R yang karena kebutuhan diangkat dan untuk alasan politik ditempatkan sebagai stafnya. Kalau manajer senior dalam hubungan semacam itu tidak dewasa, dapat dimengerti dan mempunyai rasa kepastian, ia mungkin akan mendapat pengalaman yang memalukan atau penghinaan bilamana ia memeriksa pelaksanaan tugas bawahannya. dan apa yang menurut pimpinan adalah suatu keputusan yang tidak berarti, sedang bos mungkin bekerja menurut waktu bulan atau bahkan. tahun dan dengan anggaran jutaan rupiah.

Hambatan terhadap kebijaksanaannya, penekanan dan prioritas yang menurutnya penting, mungkin akan sangat berbeda dari hambatan, penekanan dan prioritas yang dihadapi oleh orang yang seharusnya bertanggung jawab kepadanya, memberikan dukungan bahkan mungkin bertindak sebagai wakilnya. Bila tidak ada pengakuan bersama terhadap kerangka referensi dan prioritas yang berbeda, orang-orang dalam kedudukan semacam itu sering tidak dapat berkomunikasi secara wajar satu sama lain. Mereka bahkan tidak satu bahasa dan jika mereka tidak menegaskan perlunya diselenggarakan suatu diskusi secara teratur untuk menyamakan persepsi menurut kedudukan mereka yang berbeda tentang permasalahan dan harapan dari kedudukan mereka, mereka tidak mungkin mencapai dasar kebersamaan. Ketiadaan komunikasi serupa itu mungkin menandai hubungan antara misalnya seorang pelaksana ini yang mempunyai seorang bawahan yang memegang jabatan staf atau fungsional yang melapor kepadanya. Atasan misalnya, selalu peka terhadap tuntutan terus-menerus untuk menekan biaya dan menunjukkan keuntungan penghasilan tiap bulan, sedangkan bawahan dalam jabatannya sebagai perancang, insinyur pengembangan atau manajer personel melihat terjaminnya pertumbuhan perusahaan dalam jangka panjang sebagai tugas utamanya. Suatu contoh lebih lanjut, dimana atasan dan bawahan cenderung untuk saling berbicara satu sama lain dan bukan mengadakan dialog yang konstruktif secara teratur dari mana dapat timbul suatu kegiatan yang disepakati dimana masing-masing pihak terikat, dapat timbul dari perbedaan intelek, disiplin, latihan dan keahlian yang didapat. Insinyur Kepala Industri dari suatu perusahaan misalnya, menduduki jabatan itu secara kebetulan setelah selama 20 tahun lebih bekerja sebagai penentu biaya dimana sebagian besar pekerjaannya ditujukan untuk membayar bukannya untuk meniadakan waktu nganggur dan mengesahkan penghasilan dari omong kosong.

Pengalamannya yang terbatas dan kegiatannya yang mungkin hanya menurut petunjuk praktis, tidak membekalinya untuk berbicara dengan seorang insinyur yang profesional atau seorang ahli lulusan O.R yang karena kebutuhan diangkat dan untuk alasan politik ditempatkan sebagai stafnya. Kalau manajer senior dalam hubungan semacam itu tidak dewasa, dapat dimengerti dan mempunyai rasa kepastian, ia mungkin akan mendapat pengalaman yang memalukan atau penghinaan bilamana ia memeriksa pelaksanaan tugas bawahannya.

Beberapa keterampilan lainnya sebagai penambah wawasan/pendukung adalah berbicara efektif.

Berbicara adalah menyampaikan buah pikiran dengan sesuatu kepada pihak lain. Maksud penyampaian buah pikiran tersebut agar pihak lain memahami apa yang menjadi kandungan pikirannya sehingga pihak lain mengerti pandangan-pandangannya mengenai sesuatu hal.

Dalam proses komunikasi yang dilakukan oleh para manager dan sejumlah eksekutif. Dari hasil penyelidikan tersebut 70% waktu yang dimiliki para manager dan eksekutif digunakan untuk komunikasi.

Beberapa persen untuk bicara ?

- a. untuk mendengarkan 45 %;
- b. untuk berbicara 30 %;
- c. untuk membaca 16 %;
- d. untuk menulis 9 %.

Proses fisik dari berbicara itu cukup rumit, karena harus menghasilkan ide-ide dan menuangkannya ke dalam bahasa dan proses menghasilkan bunyi-bunyi suara.

Berbicara dapat diperoleh seseorang dari pengalaman dan belajar, bukan hasil warisan oleh sebab itu keterampilan berbicara dapat ditingkatkan dengan latihan keterampilan.

#### Meningkatkan keterampilan berbicara

Salah satu ciri seorang pemimpin karena situasi dan tuntutan tugasnya, dalam menyampaikan ide ataupun pemikiran kepada orang lain perlu disampaikan secara singkat tetapi jelas atau berbicara efektif.

Agar dapat berbicara efektif maka hal-hal yang perlu diperhatikan adalah sebagai berikut :

- a. masalah atau ide pemikiran yang disampaikan harus jelas apa yang menjadi tujuannya serta inti-inti ataupun pokok-pokok masalahnya;
- b. penambahan kata-kata atau kalimat yang panjang lebar dapat mengaburkan inti atau pokok-pokok masalah;
- c. susun fakta-fakta yang akan disampaikan, sehingga dalam proses penyampaiannya akan mengalir secara teratur tidak terulang-ulang. untuk itu materi yang akan disampaikan harus benar-benar dikuasainya;
- d. waktu berbicara menyampaikan ide pikiran tersebut usahakan kontak mata dengan pendengar, sehingga pembicaraan akan mengetahui sikap, kondisi dan penerimaan pendengar;
- e. manfaatkan dan bagi waktu yang tersedia secara proporsional antara pendahuiuan, inti dan penutup, sehingga materi akan disampaikan secara lebih jelas inti-intinya dengan pembagian waktu yang lebih banyak dibandingkan pendahuiuan dan penutup;
- f. agar penyampaian (bicara) lebih efektif perlu latihan berbicara sebelumnya;
- g. agar materi lebih mudah dikuasai dan diingat sehingga memperlancar pembicara, dapat digunakan catatan-catatan kecil.

Catatan tersebut dapat menambah kepercayaan diri, sehingga pembicara dapat lebih menguasai materi, situasi dan pendengar.

## BAB VI

### KETERAMPILAN MEMPENGARUHI, SUPERVISI, KONSELING, PROFIL KEPEMIMPINAN DAN INVENTARISASI POTENSI KEPEMIMPINAN

#### Kompetensi dasar :

Memahami dan mampu menerapkan keterampilan mempengaruhi, Supervisi, Konseling, Profil Kepemimpinan dan Inventarisasi Potensi Kepemimpinan.

#### Indikator hasil belajar :

10. menjelaskan pengertian mempengaruhi orang lain;
11. menjelaskan tujuan latihan mempengaruhi orang lain;
12. menjelaskan tujuan intervensi;
13. menjelaskan teknik-teknik intervensi;
14. menyampaikan gagasan dengan bahasa yang mudah dimengerti;
15. menerapkan komunikasi dengan orang lain dengan bahasa yang sistematis;
16. menerapkan cara berkomunikasi yang familiar atau komunikatif untuk mencapai tujuan bersama;
17. mempraktekkan cara bergaul dengan beretika;
18. menganalisa situasi dengan tepat agar ide atau pendapat diterima orang lain;
19. mengambil kesimpulan akhir untuk mempertegas kesepakatan;
20. menjelaskan pengertian dan tujuan supervisi;
21. menerapkan tahap persiapan supervisi;
22. menerapkan tahap pelaksanaan supervisi;
23. menerapkan tahap akhir supervisi;
24. menerapkan tahap evaluasi dalam supervisi.
25. menerapkan tahap persiapan konseling;
26. menerapkan 5 langkah tahap pelaksanaan konseling;
27. terampil memahami orang yang bermasalah;
28. menciptakan suasana yang familiar/kondusif bagi pasien supaya terbuka mengeluarkan masalah;
29. mengidentifikasi / mendiagnosa masalah;
30. mengadakan komunikasi dan koordinasi dua arah secara aktif;
31. menyimpulkan masalah;
32. memecahkan masalah dengan menerapkan jalan keluar sesuai dengan permasalahan yang ada;
33. menjelaskan pengertian profil pemimpin;
34. menjelaskan macam-macam profil pemimpin;
35. menjelaskan kelebihan dan kelemahan profil pemimpin;
36. terampil membedakan profil kepemimpinan;
37. menjelaskan pengertian inventori potensi kepemimpinan;
38. menjelaskan tujuan inventori potensi kepemimpinan;
39. menjelaskan manfaat dari inventori potensi kepemimpinan;
40. menjelaskan pengertian inventarisasi gaya perorangan;
41. menjelaskan tujuan inventarisasi gaya perorangan;
42. menjelaskan manfaat dari inventarisasi gaya perorangan;

43. menerapkan peranan sesuai dengan peranannya;
44. terampil menerima adanya perbedaan gaya perorangan.

#### A. Keterampilan mempengaruhi ( Intervention skill)

##### 1. Batasan/Pengertian

Mempengaruhi orang lain mempunyai pengertian membuat orang lain mau mengikuti pikiran atau kehendaknya dengan senang tanpa merasa dipaksa.

##### 2 Tujuan latihan mempengaruhi orang lain adalah agar supaya dapat :

- a. bekerjasama dengan anggota;
- b. memelihara ketahanan kelompok;
- c. menganalisa resiko kegagalan;
- d. mengambil keputusan kelompok dengan tepat;
- e. menggugah rasa tanggung jawab dari anggota.

##### 3. Teori Dasar

Apa yang dicapai di dalam Grup

Dalam setiap interaksi manusia ada dua komponen utama yaitu isi dan proses. Yang pertama berkenaan dengan pokok persoalan atau tugas yang jadi dasar untuk bekerja. Umumnya pada interaksi, pusat perhatian kelompok dari semua orang adalah berada pada isi. Faktor kedua adalah proses, berkenaan dengan apa yang terjadi antara anggota kelompok selain bekerja.

Proses grup atau dinamika berkenaan dengan intern tertentu seperti moral, perasaan, suasana, pengaruh, kompetisi, kerjasama dan lain-lain.

##### 4. Partisipasi

Dalam kebanyakan interaksi, sangat kecil perhatian yang diberikan pada proses, walaupun ini merupakan penyebab utama tidak efektifnya kegiatan grup, kepekaan terhadap proses grup akan lebih memungkinkan seseorang untuk mendiagnose masalah grup lebih awal dan menanganinya secara lebih efektif. Karena sejak proses ini muncul ditekankan/diutamakan dalam pada semua grup, kesadaran ini akan meningkatkan nilai pribadi di dalam grup dan memungkinkan dia berpartisipasi lebih efektif.

Di bawah ini beberapa pedoman observasi untuk membantu seseorang menganalisa proses tingkah laku kelompok.

Satu indikasi dari keterlibatan adalah partisipasi diantara para anggota.

- a. Siapa saja yang berpartisipasi yang tinggi ?
- b. Siapa saja berpartisipasi rendah ?
- c. Apakah anda dapat melihat perubahan partisipasi ?  
misalnya partisipasi tinggi menjadi pendiam, partisipasi rendah tiba-tiba menjadi banyak berbicara. Apa anda melihat alasan yang mungkin, mengapa demikian dalam hal ini ?
- d. Bagaimana memperlakukan anggota yang pendiam?

- e. Bagaimana ketidakterlibatan mereka diartikan? Setuju, tidak setuju? Tidak menarik perhatiannya? Takut dan lain-lain.
- f. Siapa berbicara, kepada siapa apa anda melihat alasan mengapa dalam interaksi group ini ?
- g. Siapa yang menguasai pembicaraan ? kenapa ? apa anda melihat alasannya, mengapa demikian dalam interaksi grup ini ?

#### 5. Mempengaruhi

Mempengaruhi dan Partisipasi tidaklah sama, ada orang berbicara sangat sedikit, tetapi mereka menarik perhatian seluruh grup, yang lain berbicara

banyak tetapi secara umumnya mereka tidak didengar anggota lainnya.

- a. Anggota yang mana yang besar pengaruhnya? Yaitu ketika mereka berbicara yang lain tampak mendengarkan.
- b. Anggota yang mana yang kecil pengaruhnya, yang lain tidak mendengarkan atau mengikutinya.  
Apakah ada perubahan pengaruh ?  
Siapa yang berubah ?
- c. Apa anda melihat persaingan didalam grup?  
Apa ada perebutan Kepemimpinan ?  
Apa ada pengaruhnya terhadap anggota grup?

#### 6. Cara mempengaruhi

Pengaruh muncul dalam beberapa bentuk. Bisa positif dan bisa negatif. Itu dapat memperoleh dukungan atau kerja sama dari anggota atau menggantikan mereka.

Bagaimana seseorang berusaha mempengaruhi yang lain mungkin merupakan faktor krusial dalam menentukan bagaimana terbuka atau tertutupnya seseorang untuk dipengaruhi huruf a s.d. c adalah nada dari 4 bentuk yang timbul dalam grup.

- a. yang bersifat otokrasi  
Apakah pengaruh seseorang memaksakan kehendak atau nilainya terhadap anggota group lainnya atau mencoba menekan mereka untuk mendukung pendapatnya. Siapa menilai atau melewatkan begitu saja pendapat anggota group lainnya. Apa ada anggota merintang kegiatan, bila grup bergerak tidak pada arah yang diharapkan ? Siapa yang mendorong untuk mengorganisasi grup.
- b. Pendamai  
Siapa yang paling bersemangat untuk mendukung pendapat anggota lainnya ?  
Apakah ada usaha untuk menghindari conflict atau perasaan tidak enak dengan menabur minyak diatas air yang berbahaya?  
  
Apakah ada usaha untuk mencegah pemberian negatif feedback ?  
Misalnya siapa yang hanya akan memberi apabila ia mempunyai positif feedback.
- c. Laisses fairs  
Apakah ada anggota grup menaruh perhatian dari kelemahan yang meliputi grup ?  
Apakah ada anggota selalu setuju dengan pendapat group tanpa tampak melibatkan diri ?

Siapa yang keihatannya pendiam dan tidak terlibat, siapa yang tidak berinisiatif, dan hanya menanggapi pertanyaan anggota lainnya.

d. Demokrasi

Adakah yang mencoba untuk memasuki setiap orang didalam keputusan grup / diskusi ?

Siapa yang mengemukakan perasaan dan pendapatnya secara terbuka dan langsung tanpa menyinggung orang lain ?

Siapa yang keihatannya terbuka untuk feedback atau kritik dari yang lain.

Ketika perasaan semakin meninggi (runligh and teusion mounts), anggota yang mana yang berusaha untuk menangani konflik mencari jalan pemecahannya.

7. Prosedur pengambilan keputusan

Banyak jenis keputusan dibuat group tanpa memperhatikan efeknya terhadap anggota group. Beberapa anggota mencoba untuk melaksanakan putusannya, sementara lainnya menginginkan sernuanya berpartisipasi mengambil bagian dari keputusan yang mereka ambil.

a. Apakah ada seseorang yang mengambil keputusan sendiri dan selaiu memerhatikannya tanpa memerhatikan anggota lainnya. Misalnya dia memutuskan topic yang akan didiskusikan dan langsung memulai membicarakan masalah itu. Apa efek terhadap grup ?

b. Apa grup menyimpang dari topik ke topik lain ? Siapa yang menyimpang dari topik.

Apakah anda melihat alasan untuk ini dalam interaksi antar grup ?

1) siapa yang mendukung pendapat atau kesimpulan/keputusan anggota lainnya? apa dukungan ini merupakan gabungan pendapat dua anggota dari topik atau kegiatan dari grup?

2) bagaimana efeknya terhadap anggota group lainnya?

3) apakah ada bukti bahwa ada kelompok besar mendorong atau mendesak suatu keputusan atas rasa keberatan dari anggota lainnya ?

4) apa mereka mengambil vote (voting) ?

5) apakah ada usaha untuk mendapatkan partisipasi dari semua anggota di dalam sebuah keputusan (konsensus)? apa efek yang kelihatan di dalam grup ?

6) apa ada seseorang memberi sumbangan pemikiran yang tidak menerima tanggapan atau pengakuan anggota lain. apa efek yang kelihatan di dalam grup ?

8. Task Function ( Fungsi Tugas )

Fungsi-fungsi ini menggambarkan tingkah laku yang ada hubungannya dengan selesainya pekerjaan atau penyelesaian tugas yang ada sebelumnya.

Apakah ada yang bertanya atau memberi saran cara yang terbaik untuk melanjutkan atau menangani sebuah persoalan ?

Apakah ada seseorang berusaha merumuskan apa yang telah diperoleh atau apa yang sudah dikerjakan di dalam grup.

Apakah ada yang memberi atau bertanya tentang fakta, ide, opinion, felling, feedback atau mencari alternatif.

Siapa yang mempertahankan grup tetap pada target ?  
Siapa yang mencegah peloncatan topik (topik jumping) atau penyelewengan / penyimpangan.

9. Maintenance Function ( Fungsi pemeliharaan )

Fungsi ini sangat penting untuk moral grup, mereka memelihara hubungan kerja yang baik dan harmonis diantara anggota grup dan membuat situasi lingkungan grup yang memungkinkan setiap anggota dapat memberi sumbangan pemikiran secara :

Siapa yang kelihatannya lebih menyukai suasana teman akrab yang menyenangkan. Apakah ada yang berusaha untuk menahan konflik atau perasaan tidak enak. Siapa yang kelihatannya lebih menyukai suasana yang penuh konflik dan ketidaksepakatan.

Apakah ada anggota yang memprovokasi semangat atau mengganggu yang lain ?

Apakah ada anggota kelihatannya turut merasa terlibat dan tertarik ?

Apakah suasana kerja memberikan kepuasan, kelambanan, dan sebagainya ?

10. Keanggotaan

Kepentingan besar bagi anggota grup adalah tingkat rasa penerimaan atau rasa intensif didalam group. Pola yang berbeda interaksi dapat tumbuh dalam group yang memberi petunjuk tingkat dan jenis rasa keanggotaan.

a. Apakah ada sub grouping ?

b. Terkadang ada dua atau tiga orang anggota yang tetap setuju dan mendukung satu sama lain atau tetap tidak setuju dan saling menentang.

c. Apa ada anggota yang kelihatan berada "out side" the grup? Apa ada anggota yang kelihatan berada di dalam grup? Bagaimana anggota "out side" diperlukan oleh grup?

d. Apa ada anggota yang berpindah dari "dalam "ke luar" grup, mis condong "maju" atau mundur dalam kursi atau memindahkan kursinya ?

e. Pada saat situasi yang bagaimana mereka "di dalam " atau pindah "ke luar".

11. Feelings

Selama dalam grup diskusi, feeling sering ditimbulkan oleh interaksi antara para anggota walau demikian feeling jarang dibicarakan. Pengamat mungkin harus membuat dugaan terhadap nada suara, mimik wajah, gerak isyarat dan berbagai bentuk gerak.

a. Pertanda feeling apa yang anda amati pada anggota grup; kemarahan, kejengkelan, frustasi, kehangatan, rasa cinta, kegembiraan, membosankan, mempertahankan diri atau persaingan dan lain-lain.

b. Apakah anda melihat adanya usaha dari anggota grup menahan ungkapan perasaan khususnya perasaan negatif. Bagaimana itu terjadi? Apa ada seseorang yang selalu begitu ?

12. Norma

Standar atau peraturan dasar dapat timbul didalam suatu grup yang mengontrol tingkah para anggota. Peraturan biasanya menunjukkan keyakinan atau keinginan dari pada umumnya.

Anggota grup, seperti tingkah laku apa yang boleh dan tidak boleh dilaksanakan dalam grup. Peraturan ini mungkin jelas bagi semua anggota, diketahui oleh sebagian kecil anggota atau tidak diketahui sama sekali.

Beberapa peraturan memudahkan grup untuk maju dan beberapa malah menghalangi.

- a. Adakah bidang tertentu yang dihindari dalam group (mis, seks, agama, membicarakan feeling in group, membicarakan kebiasaan pimpinan, dan lain-lain). Siapa yang kelihatannya paling gigih untuk menghindarinya ? Bagaimana dia melaksanakannya ?
- b. Apakah anggota grup menyenangkan atau sopan terhadap sesama ?
- c. Apakah hanya positif feeling yang diungkapkan ? Apakah anggota setuju satu sama lain terlalu mudah? Apa yang terjadi apabila para anggota tidak setuju? Apakah anda melihat peraturan berjalan atas partisipasi atau jenis-jenis pertanyaan yang diperbolehkan.

Misalnya, jika saya berbicara anda harus menceritakan persoalanmu ?

Apakah anggota merasa bebas untuk menyelidiki feeling antar sesama ?

Apakah pertanyaan selalu membatasi topik intelek atas kejadian di luar of grup.

### 13. Pelaksanaan Latihan

Dalam praktek yang harus ditakukan dengan merangking benda-benda yang diperlukan di bulan sekaligus diamati siapa yang banyak berpartisipasi dalam grup hingga mampu memperoleh keputusan bahwa sesuatu benda memang benar-benar lebih dibutuhkan dibandingkan dengan yang lainnya. Untuk selanjutnya perlu ditumbuhkan pemahaman untuk apa dan mengapa tahap latihan tersebut dilaksanakan.

- a. Apa yang dapat diharapkan dengan dilaksanakannya diskusi kelompok, mengapa perlu dilaksanakan dan apa tujuannya?.
- b. Diskusi dilaksanakan dengan tujuan dapat diperolehnya suatu kesepakatan kelompok mengenai suatu hal yang dibahas.
- c. Untuk apa perlu ada kesepakatan?
- d. Diperlukan untuk memberi arah yang jelas hingga diharapkan resiko kegagalan menjadi kecil dan dengan demikian akan lebih tepat mengambil kesimpulan.
- e. Masalahnya sekarang bagaimana caranya dapat diperoleh kesepakatan yang benar ?
- f. Untuk itu diperlukan adanya kerja sama yang harmonis antar anggota keluarga kelompok dan saling terbuka dalam tukar pendapat.
- g. Disinilah akan terlihat siapa yang dapat mempengaruhi orang lain dalam kelompok tersebut sesuai dengan teori dasar terdahulu.

Pelajaran yang dapat ditarik dari latihan

- a. perlunya kerja sama yang harmonis dalam mencapai tujuan kelompok;
- b. perlunya saling tukar pendapat dan keterbukaan untuk menerima pendapat orang lain;
- c. pentingnya menyadari bahwa pendapat anggota yang tidak ditanggapi sama sekali oleh pimpinan, akan menimbulkan sikap frustrasi, apatis yang akhirnya akan mengurangi rasa tanggung jawab dari anggota tersebut;



- d. perlunya pengambilan keputusan secara tepat dengan memperhitungkan resiko yang akan dihadapi;
- e. perlunya keputusan yang diambil sebagai hasil kesepakatan bersama;
- f. pentingnya menyadari adanya kenyataan bahwa tidak selamanya pendapat hasil musyawarah kelompok adalah benar;
- g. dengan demikian perlu disadari untuk mencari dan mengemukakan argumentasi yang tepat dan benar di dalam mengambil keputusan.

## **B. Keterampilan supervisi ( supervision Skill)**

### 1. Pengertian Supervisi :

Supervisi adalah pengawasan kepada orang yang diberikan tugas dan tanggung jawab dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik.

Seorang supervisor harus sadar kebutuhan untuk betul-betul memahami tugas-tugas yang harus dilaksanakan.

### 2. Analisa tugas dan kegiatan Seorang supervisor

Seorang supervisor ia harus mampu melaksanakan analisa tugas dan kegiatan yang meliputi :

- a. semua kegiatan yang harus dilaksanakan, ia harus menjabarkan tugasnya ke dalam kegiatan yang lebih rinci;
- b. kegiatan kunci (key activities)

Dari kegiatan-kegiatan tersebut harus mampu menentukan kegiatan-kegiatan mana yang kegiatan kunci dari tugasnya. Kegiatan kunci kegiatan yang tanpa kegiatan itu tugas tidak akan berhasil. Kegiatan kunci tidak hanya 1 macam. Bisa lebih dari satu kegiatan. Demikian juga seorang supervisor harus mengenali fault activities kegiatan yang sering salah dilaksanakan dan masih terus dilaksanakan.

### 3. Urutan-urutan kegiatan

Supervisor harus merencanakan urutan-urutan kegiatan yang akan dilakukan dalam melaksanakan tugas, meliputi :

- a. apa yang harus dilakukan dalam tahap persiapan ;
  - 1) apa tujuan;
  - 2) teknik apa yang akan digunakan;
  - 3) peralatan;
  - 4) waktu;
  - 5) komunikasi;
  - 6) tempat;
  - 7) koordinasi;
  - 8) standar keberhasilan.
- b. briefing
  - 1) menjelaskan;
  - 2) cek understanding.

- c. apa yang harus dilakukan pada saat pelaksanaan :
  - 1) melakukan pengamatan;
  - 2) membuat catatan;
  - 3) mengadakan koreksi;
  - 4) mengendalikan.
- d. apa yang harus dilaksanakan setelah tugas selesai dilaksanakan :
  - 1) debriefing;
  - 2) memberi feed back;
  - 3) memberi ganjaran;
  - 4) membuat laporan.
- 4. Hambatan atau resiko dalam pelaksanaan tugas perlu diperhitungkan kemungkinan hambatan dan resiko serta cara-cara mengatasinya.
- 5. Hasil-hasil yang diinginkan  
Seorang supervisor perlu menetapkan hasil apa yang ingin dicapai dalam melaksanakan tugas.

Kebutuhan untuk memahami kecakapan yang diperlukan oleh orang-orang yang akan melaksanakan tugas, meliputi :

- b. pengetahuan (knowldge);
- c. keterampilan teknik (technical skill);
- d. keterampilan hubungan antar manusia (interpersonal skill);
- e. sikap.

Bagaimana untuk dapat memahami kecakapan ini ;

- a. menanyakan kepada calon atau pemakai sebelumnya;
- b. melihat pada job discription;
- c. melakukan pengamatan;
- d. mendengarkan;
- e. melihat catatan dalam CB.

### **C. Keterampilan Konseling (Counselling Skill)**

Pengertian konseling adalah keterampilan yang dimiliki seseorang untuk membantu memecahkan permasalahan orang lain sehingga orang tersebut dapat memecahkan permasalahan sendiri.

### **D. Inventory**

#### 1. Inventarisasi Gaya Perorangan

Bahwa setiap orang memiliki bentuk kaki dan jari berbeda-beda satu sama lainnya, dengan demikian kita memiliki bentuk kepribadian yang berbeda pula, tidak ada seorangpun mempunyai kepribadian yang benar atau salah, sehingga tidak ada bentuk kepribadian yang benar atau salah. Tujuan dari inventarisasi ini adalah untuk memberikan gambaran bentuk pilihan kepada anda. Tetapi itu sangat berbeda dengan bentuk-bentuk kepribadian orang lain dan tidak ada kaitan dengan kesehatan mental atau problem mental.

2. Inventarisasi Potensi Kepemimpinan  
 pengertian Potensi Kepemimpinan adalah kemampuan-kemampuan yang dimiliki seorang pemimpin untuk mengetahui keberadaan dirinya dalam organisasinya.

3. Profil Kepemimpinan

Pengertian Profil kepemimpinan adalah penampilan seorang pemimpin dalam memimpin organisasi.

**Ditetapkan di Jakarta  
 pada tanggal 30 Juni 2008  
 KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA,**

**Drs. SUTANTO  
 JENDERAL POLISI**

Diundangkan di Jakarta  
 Pada tanggal 8 Juli 2008  
 MENTERI HUKUM DAN HAM  
 REPUBLIK INDONESIA,

ANDI MATTALATTA

Paraf :

1. Konseptor/Kalemdiklat Polri : .....
2. Kadivbinkum Polri : .....
3. Kasetum Polri : .....
4. Wakapolri : .....

BERITA NEGARA REPUBLIK INDONESIA TAHUN 2008 NOMOR 19

**KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR**

---



**KETERAMPILAN PELATIHAN  
MANAJEMEN LEVEL II**



**LAMPIRAN  
PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 5 TAHUN 2008 TANGGAL 30 Juni 2008**



**LAMPIRAN**

**PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 5 TAHUN 2008**

**TENTANG**

**KETERAMPILAN PELATIHAN MANAJEMEN  
LEVEL II**

**SISTEMATIKA**

- BAB I    PENDAHULUAN
- A.    PENGANTAR
  - B.    STANDAR KOMPETENSI
- BAB II    DIFFERENTIATED OBJECTIVE DILEMMA, TOP TEAM, TEAM ROLE DAN ANALITICAL THINKING
- A.    DIFFERENTIATED OBJECTIVE DILEMMA (DILEMA BERPIKIR FUNGSIONAL)
  - B.    TOP TIM (TIM YANG BERHASIL)
  - C.    TIM ROLE (PERANAN DALAM TIM)
  - D.    ANALITICAL THINKING (BERFIKIR ANALITIS)
  - E.    CREATIVE THINKING (BERFIKIR KREATIF)
- BAB III   PEMECAHAN MASALAH (PROBLEM SOLVING)
- A.    PENGERTIAN MASALAH
  - B.    PENGGOLONGAN MASALAH
  - C.    BEBERAPA TEORI PEMECAHAN MASALAH/LANGKAH-LANGKAH PERMEATION MASALAH.
  - D.    PERKEMBANGAN CARA PEMECAHAN MASALAH
- BAB IV    DEFINITION/REDEFINITION (REDESCRIBING) OF PROBLEM (PERUMUSAN / PERUMUSAN KEMBALI MASALAH)
- A.    PERUMUSAN KEMBALI MASALAH
  - B.    ANALISIS MASALAH
  - C.    CRITERIA BUILDING (MENYUSUN KRITERIA)
  - D.    TARGET SETTING MEMFOKUSKAN SUATU TUJUAN)
  - E    DATA COLLEC       (PENGUMPULAN DATA)
- BAB V    ANALYSIS (ANALISA) DAN PENYUSUNAN KONSEP (CONSEPT BUILDING)
- A.    ANALYSIS (ANALISA)
  - B.    CONCEPT BUILDING (MENYUSUN KONSEP)
  - C.    ARGUMENTATION AND RECOMENDATION (ARGUMENTASI DAN REKOMENDASI)
- BAB VI    SPIRAL OF CONFLICT (KONFLIK SPIRAL) DAN CONFLICT AND ASSER TFVENESS (KONFLIK DAN PENYELESAIANNYA)
- A.    SPIRAL OF CONFLICT (KONFLIK SPIRAL)
  - B.    CONFLICT AND ASSER TFVENESS (KONFLIK DAN PENYELESAIANNYA)

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Pengantar**

Kemampuan tentang prinsip-prinsip manajemen adalah penting, tetapi pengetahuan saja belumlah cukup penting adalah keterampilan untuk menerapkan pengetahuan tersebut dalam praktek dan ini bukan sesuatu yang mudah. Manajemen pada pokoknya merupakan keterampilan untuk menerapkan prinsip-prinsip tertentu. Prinsip itu dapat diajarkan kepada orang lain tetapi penerapannya hanya dapat dipelajari melalui latihan. Dapat kita ambil analog seperti mengajarkan prinsip-prinsip berenang, tapi tidak akan ada orang yang pandai berenang bila tidak terjun ke kolam dengan mempergunakan prinsip-prinsip berenang bila tidak ada keterampilan menerapkan maka ia akan tetap sebagai teori belaka.

Pelaksanaan suatu pelatihan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki dan mengembangkan sikap, tingkah laku keterampilan dan pengetahuan para karyawan (anggota organisasi) sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara sangkil dan mangkus. Pelatihan juga dapat memberikan motivasi pada anggota organisasi untuk bekerja lebih keras dan disadari bahwa pelatihan adalah suatu proses yang berjalan terus menerus dan bukan suatu kegiatan yang sekali tembak.

Materi bahan ajaran MC II ini dberikan bagi para manager tingkat menengah yaitu lulusan PTIK dan Selapa Polri yang sudah memiliki pengalaman yang cukup di bidang operasional atau kewilayahan, sehingga bagi mereka dituntut untuk memiliki kemampuan yang berkaitan dengan kerja suatu kelompok (dalam bentuk tim), terutama dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

Dengan demikian materi yang diberikan berkaitan dengan bagaimana membentuk/ membangun suatu tim yang baik

(berhasil) cara menyelesaikan suatu konflik, bagaimana langkah-langkah pemecahan masalah serta kemampuan untuk menyelesaikannya dalam suatu organisasi yang diperlukan atau berkaitan dengan pemecahan masalah yang dihadapi.

Di samping itu untuk mendapatkan hasil yang baik dalam pelaksanaan pemberian bahan ajaran MC-fl ini maka seyogyanyalah para siswa harus memiliki kemampuan yang berkaitan dengan bahan ajaran MC-I sebagai dasar dimana kemampuan perorangan yang dititik beratkan pada MC-I dapat lebih dikembangkan pada MC-II yang banyak melatih keterampilan kelompok. Sedangkan apabila dikaitkan dengan ajaran MOTH, maka merupakan jembatan untuk menuju kepada pelaksanaan keterampilan MC-UI, karena untuk mendapatkan Top Manager yang baik maka perlu sebelumnya memiiki keterampilan MOII disaitiping MC-I.

#### **B. Standar Kompetensi**

Memahami dan terampil menerapkan manajemen level II (untuk PTIK dan SELAPA).

**BAB II****DIFFERENTIATED OBJECTIVE DILEMMA, TOP TEAM,  
TEAM ROLE DAN ANALITICAL THINKING****Kompetensi Dasar :**

1. memahami Differentiated objective dilemma (dilema berpikir fungsional);
2. terampil menerapkan hal-hal yang mempengaruhi dilemma dalam mengambil suatu keputusan.

**Indikator Hasil Belajar :**

1. menjelaskan pengertian dilema berpikir fungsional;
2. menjelaskan perlunya menyamakan persepsi;
3. menerapkan komunikasi dan koordinasi;
4. menerapkan kerjasama dalam kelompok;
5. menerapkan keterbukaan dan kejujuran dalam kelompok;
6. bertanggung jawab terhadap suatu tugas;
7. menjelaskan pengertian tim yang berhasil ( top tim);
8. menjelaskan perlunya menyamakan persepsi;
9. menerapkan komunikasi dan koordinasi;
10. menerapkan kerjasama dalam kelompok;
11. menerapkan keterbukaan dan kejujuran dalam kelompok;
12. menampilkan bentuk tanggung jawab yang konkret;
13. menerapkan konsistensi dalam kelompok;
14. melaksanakan peran sesuai dengan perannya;
15. membagi tugas yang jelas;
16. menjelaskan pengertian tim role (peranan dalam tim);
17. menjelaskan perlunya menyamakan persepsi;
18. menerapkan komunikasi dan koordinasi;
19. menerapkan kerjasama dalam kelompok;
20. menerapkan keterbukaan dan kejujuran dalam kelompok;
21. menampilkan bentuk tanggung jawab yang konkret;
22. menerapkan konsistensi dalam kelompok.
23. melaksanakan peran sebagai tim worker;
24. melaksanakan peran sebagai penyempurnaan;
25. melaksanakan peran sebagai evaluator;
26. melaksanakan peran sebagai pemikir;
27. membagi tugas yang jelas;
28. mengevaluasi peran masing-masing anggota;
29. menerapkan pemikiran secara strategis;
30. menerapkan teknik pengendalian dalam pelaksanaan tugas;
31. menjelaskan pengertian berpikir analisis secara harafiah dan bebas;
32. menjelaskan unsur-unsur dan inti berpikir analisis;
33. menjelaskan tujuan dan manfaat berpikir analisis;
34. menjelaskan pengertian berpikir secara objektif/benar/logis;
35. menjelaskan pengertian cara berpikir dengan sebab akibat;
36. menjelaskan cara mengelompokkan fakta-fakta yang saling berhubungan;



37. menjelaskan cara berpikir dengan akurat/tepat dan cepat;
38. terampil mengidentifikasi masalah;
39. terampil mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi pemecahan masalah;
40. terampil menganalisa masalah;
41. terampil membuat kesimpulan.

#### **A. Differentiated Objective Dilemma (dilema berpikir fungsional)**

Pengertian Differentiated Objective Dilemma

1. Secara harfiah kata "dilema" berarti :
  - a. situasi yang mengharuskan seseorang melakukan pilihan antara dua kemungkinan yang kedua-duanya tidak menyenangkan;
  - b. situasi yang sukar dan membingungkan.
2. Kata "fungsi" berarti jabatan atau pekerjaan yang dilakukan, jadi "fungsi" di sini berarti sesuatu yang harus dijalankan sesuai jabatan, pekerjaan atau tugasnya sebagaimana yang telah digariskan guna memenuhi maksud atau tujuan.

Dengan demikian maka "Dilema berfikir fungsional" berarti suatu cara berpikir atau caca bertindak guna memenuhi maksud atau tujuan namun dalam memenuhi maksud atau tujuan itu dihadapkan pada suatu situasi yang sukar dimana mengharuskan seseorang melakukan pilihan antara dua kemungkinan yang kedua-duanya tidak menyenangkan. Jadi dilema berpikir fungsional terdiri dari unsur-unsur :

1. cara berpikir atau bertindak;
2. ada tujuan yang ingin dicapai;
3. dihadapkan pada dua situasi yang sukar;
4. harus ada pilihan antara dua kemungkinan situasi tersebut.

Berdasarkan uraian tersebut di atas tentu akan timbul pertanyaan apakah pengertian itu sudah sesuai dengan arti atau maksud dari pada judul latihan/pelajaran di atas ? Jawabannya adalah kalau kita melihat pengertian secara harfiah memang betul tetapi maksud yang terkandung dalam Jatihan ini adalah ingin meningkatkan keterampilan kita bahwa di dalam suatu kelompok dituntut untuk mampu

bekerja secara terpadu bukan bekerja sendiri-sendiri atau terkotak-kotak baik sesama fungsi dalam suatu kesatuan (intern) maupun antara fungsi di luar kesatuan (ekstern) karena itu setiap individu, perlu lebih mendalami keberadaannya bagi kepentingan kelompok yaitu lebih berperan bagi kepentingan kelompok dan perlu disadari bahwa pentingnya keberhasilan bersama walaupun minimal dibandingkan yang maksimal tetapi menghancurkan rekan kelompok lain (misal dalam suatu tim/UKL perlu saling mendukung guna pencapaian tujuan bersama). Untuk itu perlu menghayati tujuan akhir yang lebih besar dari tujuan kelompoknya.

Dalam pelaksanaan tugas pokok Polri dikenal adanya pembagian tugas berdasarkan fungsi baik di bidang pembinaan maupun operasional. Berbagai

ketentuan dari pimpinan berupa petunjuk atau perintah tertulis atau lisan yang mengatur tentang HTCK antara fungsi baik secara horizontal maupun vertikal namun kenyataan dalam praktek sangat sulit terwujud.

Keberhasilan dalam melaksanakan tugas terutama upaya memecahkan masalah yang bersifat aplikatif di lapangan tentu akan jauh lebih baik dilaksanakan secara bersama-sama atau terpadu antara semua fungsi yang terkait dari pada hanya satu fungsi saja.

Dalam prinsip-prinsip organisasi memang dikenal adanya "Pembagian pekerjaan/kegiatan "(division of work) di mana setiap kelompok atau fungsi sudah ada pembagian pekerjaan sesuai keahlian atau bidang tugasnya masing-masing dalam arti antara fungsi yang satu tidak boleh mencapuri atau tumpang tindih dengan fungsi lain, namun yang dimaksud dengan prinsip keterpaduan di sini, adalah saling mendukung demi tuntasnya/keberhasilan dalam pelaksanaan tugas. Sebagai contoh : Dalam "pelaksanaan operasi khusus Kepolisian" untuk menghadapi suatu sasaran operasi, CB yang dipilih adalah mengedepankan salah satu fungsi dan fungsi-fungsi lainnya harus ikut mendukung pelaksanaannya terutama yang berkaitan

dengan bidang tugasnya, demikian juga dalam menghadapi T.O. maka UKL yang dilibatkan terdiri dari berbagai fungsi. Jadi titik berat disini kerja sama atau keterpaduan antara fungsi dalam melaksanakan tugas.

## **B. Top Tim (Tim yang berhasil)**

### **1. Pengertian Top Tim**

Suatu tim pada hakekatnya merupakan suatu kelompok kerja sama atas dasar :

- a. persamaan kedudukan fungsional;
- b. berfikir dan bekerja secara integral, artinya pada anggota tim tidak boleh berfikir dan bertindak menurut selera atau kepentingan sendiri-sendiri.

Tim merupakan gabungan fungsi atau ahli yang mengadakan kerja sama secara zakelompok rasional, artinya masing-masing anggota tim melaksanakan tugas di dalam tim dengan membawa misi fungsinya, tetapi lebih mengutamakan kerja sama dan keterpaduan fungsi. Tata hubungan antar anggota tim diatur oleh prosedur khusus. Ketua tim berfungsi sebagai koordinator dan melaksanakan kepemimpinan yang bersifat partisipatif untuk memelihara dan menjamin dinamika dan keterpaduan dalam upaya mencapai target yang ditetapkan. Di dalam suatu tim orang-orang bekerja sama menurut suatu kerangka tata pembagian kerja dan kerangka tata hubungan kerja. Kerja sama yang bersifat infra struktur yang menerobos struktur, dengan demikian kerja sama diatur oleh prosedur khusus, maka pada umumnya setiap pengerjaan sesuatu dipertimbangkan, direncanakan dan kemudian ditetapkan terlebih dahulu berdasarkan kesepakatan seluruh anggota tim.

2. Tujuan yang ingin dicapai dalam latihan Top Team adalah bagaimana melihat suatu tim yang berhasil jadi yang perlu dipelajari disini adalah :
  - a. bagaimana melatih seorang manager agar mampu mengidentifikasi faktor-faktor keberhasilan tim;
  - b. faktor-faktor keberhasilan tersebut harus observable dan measurable agar dapat dilatihkan menjadi keterampilan;
  - c. sasaran terakhir adalah Team Building yaitu bagaimana membentuk suatu tim yang baik dalam pengertian manajemen.

Pada dasarnya prinsip dan fungsi utama manajemen dalam tipe organisasi bagaimanapun adalah sama, yang selalu berbeda-beda menurut keadaan dimana manajemen" itu dijalankan, yaitu wujudnya, gayanya, praktek-prakteknya dan teknik-tekniknya.

Dalam dunia manajemen dikenal adanya Line Management dan Team Management. Line Management biasanya terdapat dalam organisasi yang berstruktur formal. Kegiatan manajemen diatur secara ketat sesuai/menurut jalur komando dan kewenangan dengan struktur yang ada dalam organisasi. Tata hubungan terikat oleh prosedur yang beku dan berlaku dalam organisasi itu. Tata hubungan antara bawahan dan atasan/pimpinan berlangsung menurut garis Komando, sehingga kekuasaan dan tanggung jawab dilaksanakan hanya menurut garis organisasi. Kekuasaan dari tanggung jawab terbesar dan tertinggi berada pada atasan atau Manager atasan dan makin ke bawah semakin kecil. Line Management mengemban fungsi tertentu yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan dari pada organisasi. Sering kali antar Line Management yang ada dalam organisasi dalam mengemban fungsinya, masing-masing manajemen mengarah pada tujuan yang sama yaitu tujuan Organisasi. Hal ini disebabkan karena koordinasi sulit dilaksanakan sepanjang waktu dan cenderung melaksanakan tugas untuk mencapai tujuan fungsinya masing-masing dan sifat subjektifnya lebih menonjol, cenderung berfikir sektoral dan kurang komprehensif. Di dalam Manajemen modern sekarang ini penyelesaian segala sesuatu lebih banyak dilaksanakan secara tim, karena semakin disadari adanya ketergantungan di antara fungsi-fungsi dimana tim merupakan kelompok orang-orang yang dipersatukan untuk bekerja sama menurut suatu sistem terdiri atas prosedur, metode, teknik dan menurut suatu peraturan-peraturan yang khusus.

Di dalam pembentukan tim ada beberapa prinsip yang perlu diperhatikan, yaitu :

1. persamaan kedudukan fungsional;
2. berpikir dan bekerja secara integral;
3. tidak boleh berpikir dan bertindak menurut segera/kepentingan sendiri-sendiri;
4. adanya keterbukaan hubungan;
5. masing-masing individu/anggota mempunyai peranan dalam tim.

Di samping prinsip-prinsip tersebut di atas, ada beberapa faktor yang sangat menentukan berhasil atau tidaknya suatu tim di dalam melaksanakan tugasnya yaitu :

1. Kejelasan rumusan tugas tim;
2. Pimpinan bisa mengkoordinir/partisipasif;

3. Semua fungsi membawa misinya, tetapi lebih mengutamakan keterpaduan, yaitu menyangkut kepentingan kelompok;
4. Semua anggota tim tahu tugas dan target dari pada tim;
5. Semua anggota memelihara tata hubungan kerja yang serasi;
6. Adanya target yang disepakati oleh semua anggota tim;
7. disiplin dan tanggung jawab;
8. adanya pembagian kerja yang jelas.

Banyak tim yang kurang berhasil di dalam melaksanakan tugasnya, bahkan timbul anggapan bahwa dengan adanya tim dapat mengurangi peranan Line Management, kurang efisien dan sebagainya. Anggapan tersebut dapat dipahami karena mungkin kurang memperhatikan hal-hal sebagaimana dikemukakan di atas yang pada akhirnya tim kurang berhasil dalam melaksanakan tugasnya.

### C. TIM ROLE (PERANAN DALAM TIM)

#### 1. Pengertian Team Role :

- a. salah satu prinsip yang perlu diperhatikan dalam membentuk suatu tim bahwa masing-masing individu anggota tim mempunyai peranan dalam tim. Untuk keberhasilan suatu tim mencapai hasil pelaksanaan tugas yang efektif tergantung dari elektifitas dan partisipasi masing-masing anggota tim dalam bekerja secara integral selama proses pelaksanaan tugas;
- b. untuk mencapai efektivitas dan partisipasi anggota terhadap pelaksanaan tugas dalam tim maka masing-masing anggota harus memahami benar :
  - 1) mengetahui peranannya sendiri dalam suatu tim sesuai dengan tugas yang dibebankan;
  - 2) mengenal peranan anggota-anggota lainnya dalam tim.

#### 2. Jenis peranan :

Sebagai pedoman perlu diketahui jenis-jenis peranan dalam suatu tim yang ingin diperankan oleh anggota tim berdasarkan keinginan masing-masing (preference).

- a. Pekerja Pendukung. (Compeni Worker)
  - 1) peranan : Mengubah konsep dan rencana menjadi prosedur kerja yang praktis dan melaksanakan rencana yang disetujui secara sistematis dan efektif;
  - 2) ciri-ciri : Cermat, bertanggungjawab dapat diramalkan/diperkirakan;
  - 3) kelebihan yang positif : Kemampuan mengorganisir, praktis, setia kawan, bekerja keras, disiplin;
  - 4) sifat-sifat yang dapat menjadi kelemahan : Kekurangan penyesuaian diri, tidak tanggap terhadap gagasan yang tidak nyata (belum terbukti).
- b. Pimpinan/Ketua (Chairman)
  - 1) peranan : Menetapkan tugas dan mengendalikan

- pelaksanaannya ke arah tujuan kelompok. Memanfaatkan sumber daya tim, mengenali kekuatan dan kelemahan-kelemahan serta kemampuan potensi dari pada tim);
- 2) ciri-ciri: Tenang, percaya diri, kerkendali;
  - 3) kelebihan yang positif : Kemampuan untuk mengolah dan menerima semua sumbangan yang potensial sesuai baik buruknya (sebagaimana adanya tanpa prasangka).
  - 4) sifat-sifat yang dapat menjadi kelemahan: Tidak lebih dari biasa, dalam arti kecerdasan dan kemampuan daya cipta.
- c. Pembentuk (Shaper)
- 1) peranan : Membentuk/menciptakan cara dalam menerapkan usaha kelompok, mengarahkan perhatian pada penetapan tujuan dan prioritas. Mencoba menetapkan bentuk atau pola dalam diskusi dan hasil akhir;
  - 2) ciri-ciri: Amat mudah tersinggung, ramah dan dinamis;
  - 3) kelebihan yang positif : Berinisiatif dan siap menghadapi kelemahan, ketidakberhasilan kepuasan diri atau penipuan diri sendiri;
  - 4) sifat-sifat yang dapat menjadi kelemahan: Kecenderungan terhadap hasutan, gangguan dan ketidaksabaran.
- d. Pemikir (Plant).
- 1) peranan : Mengembangkan / meningkatkan pemikiran dan strategi baru dengan perhatian khusus terhadap pokok persoalan yang utama.
  - 2) ciri-ciri : Individualistis, bersungguh-sungguh tidak kolot;
  - 3) kelebihan yang positif : Kecerdasan, imajinasi, daya khayal, intelek, pengetahuan;
  - 4) sifat-sifat yang dapat menjadi kelemahan : di atas awang-awang, cenderung mengabaikan hal-hal kecil yang berguna atau protokoler.
- e. Peneliti Sumber Daya (Resource investigator).
- 1) peranan : Membuat laporan tentang pengembangan sumber daya diluar kelompok, menciptakan hubungan kerja;
  - 2) ciri-ciri : Terbuka, antusias bersemangat, berkemampuan keras, komunikatif;
  - 3) kelebihan yang positif : Kemampuan berhubungan dengan orang yang meneliti sesuatu yang baru, kemampuan menghadapi tantangan;
  - 4) sifat-sifat yang-dapat menjadi kelemahan : mudah kehilangan minat, sekali daya tarik pertama "berlalu/ hilang".
- f. Evaluasi (Monitor Evaluator)
- 1) peranan : Menganalisa masalah, mengevaluasi ide pemikiran sehingga dapat mengambil keputusan dengan lebih baik;
  - 2) ciri-ciri: Mampu menguasai diri, tidak emosional tidak mudah terpengaruh oleh perasaan), bijaksana.
  - 3) kelebihan yang positif: Penilaian/ pertimbangan kebijaksanaan, pintar (bijaksana dan praktis);

- 4) sifat-sifat yang menjadi kelemahan kekurangan inspirasi/ilham atau kemampuan untuk menggerakkan orang lain (mendorong orang lain).
- g. Pekerja dalam tim (Team Worker)
- 1) peranan : Mendukung, menopang kekurangan anggota, meningkatkan komunikasi dan melibatkan semangat;
  - 2) ciri-ciri : Berorientasi pada masyarakat, agak ramah, peka;
  - 3) kelebihan yang positif : Cepat tanggap terhadap orang dan situasi dan meningkatkan semangat tim;
  - 4) sifat-sifat yang dapat menjadi kelemahan : Keragu-raguan pada saat genting/krisis.
- h. Penyempurna (Completer Finisher)
- 1) peranan : melindungi tim dari kesalahan penggunaan wewenang dan kelalaian-kelalaian. Memelihara hal-hal yang khusus, yang baku dan kesadaran akan hal-hal yang penting;
  - 2) ciri-ciri : Sangat teliti, tertib, seksama, berkemauan keras;
  - 3) kelebihan yang positif: Kemampuan untuk melanjutkan perfeksionis (menghendaki kesempurnaan);
  - 4) sifat-sifat yang dapat menjadi kelemahan : Kecenderungan menkhawatirkan hal-hal kecil, kecenderungan untuk mendiamkan sesuatu.

Catatan : Istilah baik dan buruk ataupun benar dan salah dalam peranan ini adalah tidak relevan sama sekali. Artinya tidak ada peranan yang lebih baik atau lebih buruk dari yang lain, demikian pula tidak ada peranan yang benar atau salah dibandingkan dengan peranan yang lain. Peranan yang diminati seseorang hanyalah kecenderungan berdasarkan pilihannya (preference) untuk berpartisipasi dalam tim. Hasil checklist peranan dalam tim hanya untuk keperluan masing-masing untuk mengenali dirinya, dan sama sekali bukan untuk penilaian.

#### **D. ANALITICAL THINKING (BERPIKIR ANALITIS)**

1. Pengertian Analytical Thinking secara harfiah
  - a. proses pemecahan persoalan untuk mencari kebenaran;
  - b. proses akal untuk memecahkan persoalan.
  - c. berpikir logis dengan menggunakan penalaran.

Pengertian bebas adalah proses pemecahan persoalan untuk mencari kebenaran sehingga memperoleh suatu jawaban yang tidak dapat dibantah lagi dengan deduksi logis, yang didasarkan atas data/fakta yang telah diketahui sebelumnya.

2. Unsur-unsur Analytical Thinking

Dari pengertian di atas dapat diuraikan unsur-unsurnya sebagai berikut :

- a. berpikir secara objektif/benar dan dihubungkan dengan sebab akibat;
- b. berpikir dengan mencari hubungan antara satu masalah dengan masalah lain secara logis;

- c. cara berpikir yang logis dengan menghubungkan data yang satu dengan yang lain sehingga menghasilkan pendapat yang khusus;
  - d. berpikir yang mudah dimengerti oleh dia, kita dan orang-orang lainnya;
  - e. jawaban yang benar hanya satu.
3. Jadi inti berpikir analitis adalah logis, dapat diramalkan/ dihitung, convergen, vertical dan deduktif.
- a. kebanyakan manajer, karena pendidikan latihan dan pengalaman mereka dalam perusahaan sangat pandai memecahkan persoalan secara analitis, yaitu mencari jawaban yang tak dapat dibantah lagi dengan deduksi yang logis atau berdasarkan fakta yang tidak diketahui sebelumnya
  - b. bila ada suatu persoalan maka untuk mencari pemecahannya diperlukan suatu proses menganalisis yang dapat ditempuh dengan kegiatan-kegiatan :
    - 1) mengumpulkan fakta-fakta;
    - 2) mengelompokkan fakta yang ada;
    - 3) menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan fakta yang lain.
  - c. Untuk menganalisis ini ternyata diperlukan adanya :
    - 1) pemilikan pengetahuan yang cukup;
    - 2) pengalaman yang luas;
    - 3) berpikir yang cepat.

Sehingga penganalisaan dapat secara tajam menuju pada cara pemecahan masalah. Ini disebut berpikir analitis (Analitical Thinking).

Bagi berpikir analisis berlaku peraturan yang memungkinkan suatu pendekatan logis menuju jawaban atau yang dapat diramalkan/ dihitung sebelumnya.

Berpikir bagi analisis disebut juga berpikir "converger atau verticar. Convergen, karena pikiran memecahkan persoalan dari kumpulan fakta menuju ke satu (converge) jawaban, vertikal, karena cara berpikirnya menyempit menuju jawaban tertentu.

Contoh berpikir analitis di lapangan biasanya dihadapi oleh fungsi Reserse khususnya dalam upaya pembuktian siapa pelaku kejahatan karena dari manapun dan siapapun yang melakukan penyidikan tujuannya tetap satu yaitu mencari pembuktian untuk menemukan siapa pelaku.

## **E. CREATIVE THINKING (BERPIKIR KREATIF)**

- 1. Pengertian Secara harfiah adalah
  - a. bersifat daya cipta;
  - b. kemampuan untuk menciptakan;
  - c. menghedaki kecerdasan dan imajinasi atau daya khayal.

2. Jadi berpikir kreatif adalah :
  - a. berpikir secara mengurai suatu fakta/ keadaan/benda yang ada hingga banyak kemungkinan jawaban;
  - b. menghubungkan ide/hal-hal yang sebelumnya tidak berhubungan menjadi berhubungan atau kadang-kadang sering dikatakan ide gila.
3. Inti berpikir kreatif :
  - a. imajinasi;
  - b. tidak dapat diramalkan;
  - c. divergen;
  - d. lateral;
  - e. induktif.
4. Ciri-ciri berpikir kreatif
  - a. jawaban berkembang;
  - b. spontanitas;
  - c. jawaban tidak terduga;
  - d. imajinatif;
  - e. jawaban belum tentu dibutuhkan;
  - f. pemikiran yang menyeluruh;
  - g. dapat dilakukan kelompok/perorangan;
  - h. kemungkinan jawaban lebih dari satu;
  - i. kebenaran mutlak sulit dibuktikan kecuali dalam pelaksanaan di lapangan.
5. Hambatan berpikir kreatif
  - a. hambatan yang dibuat sendiri;
  - b. tidak berusaha menentang kenyataan;
  - c. keinginan memberikan jawaban tunggal dan tepat;
  - d. dipengaruhi oleh kelajiman;
  - e. perasaan takut dianggap bodoh.
6. Tahap berpikir kreatif
  - a. persiapan;
  - b. waktu;
  - c. *incubation*;
  - d. pengertian;
  - e. evaluasi.
7. Teknik dalam berpikir kreatif disebut "BRAINSTORMING" yaitu :
  - a. ide seseorang dapat memberi masukan kepada orang lain;
  - b. ide yang semula kurang berbobot, mungkin dapat berkembang;
  - c. dapat memberikan orang lain untuk mengembangkan idenya;
  - d. evaluasi seketika terhadap ide seseorang akan mematikan ide lebih lanjut;
  - e. perlu memberikan kebebasan orang lain untuk lebih mengembangkan idenya;
  - f. bahwa rasa takut salah, kecenderungan mempertahankan kebiasaan akan menghambat kreatifitas seseorang.



Contoh di Lapangan, banyak dihadapi dalam pemecahan masalah-masalah di bidang fungsi Lantas yaitu memberikan beberapa alternatif cara bertindak :

- 
- 1)
  - 2) Alternatif Pemecahan
  - 3)

**BAB III****PEMECAHAN MASALAH (PROBLEM SOLVING)****Kompetensi Dasar :**

1. memahami pengertian pemecahan masalah;
2. terampil menerapkan langkah-langkah pemecahan masalah.

**Indikator Hasil Belajar :**

1. menjelaskan pengertian problem solving;
2. menjelaskan langkah penyelesaian masalah;
3. terampil menemukan masalah;
4. terampil mendefinisikan masalah;
5. terampil mencari/meneliti data;
6. terampil menganalisa masalah;
7. terampil membuat argumentasi dan rekomendasi;
8. terampil membuat kesimpulan;
9. terampil membuat presentasi.

**A. Pengertian masalah**

Sementara ahli memberikan batasan pengertian bahwa masalah adalah merupakan bentuk ketidakpuasan dalam hubungan antar manusia, sedangkan ada yang memberikan batasan bahwa masalah adalah suatu penyimpangan dari standar tertentu atau suatu tingkat dimensi tertentu, yang cukup penting untuk dipecahkan dan terhadap apa yang terikat untuk mencapai suatu pemecahan.

Dari kedua batasan tersebut dapat diambil kesimpulan bahwa masalah pada hakekatnya merupakan tantangan yang harus dihadapi dan dipecahkan dalam usaha pencapaian sasaran atau tujuan, baik sasaran atau tujuan baik perorangan (individu) maupun sasaran atau tujuan bagi suatu organisasi/instansi. Di dalam pemecahan masalah diberikan langkah-langkah dimana dalam Management Training yang diberikan selama ini model yang sudah disepakati yaitu yang disebut sebagai teori "Police Staff College Bramshill" yaitu model yang dibuat untuk melatih para Pasis agar mempunyai skill (keterampilan) dalam pemecahan masalah.

Adapun langkah-langkah dimaksud adalah sebagai berikut :

- a. definition;
- b. data collecting;
- c. analysis;
- d. argumentation and recommendation;
- e. presentation.

**B. Penggolongan Masalah**

Melalui pengalaman disadari bahwa pelaksanaan tugas dalam rangka pencapaian tujuan menimbulkan permasalahan-permasalahan yang dihadapi dan harus dipecahkan. Secara generalisasi maka masalah-masalah yang timbul dapat.

digolongkan berdasarkan intensitasnya ke dalam dua jenis masalah yaitu : "masalah sederhana" dan "masalah pelik".

a. Masalah sederhana

Adalah masalah yang bersifat sederhana, tidak mengandung suatu pengaruh yang besar ataupun menimbulkan suatu kebijaksanaan baru serta pemecahannya dapat diselenggarakan dengan pola tindaknya yang standardisasikan. Cara pemecahan terhadap masalah ini tidak memerlukan pemikiran yang luas dan mendalam. Umumnya didasarkan pada intuisi, pengalaman, kebiasaan penggunaan data dan fakta yang sederhana serta faktor otoritas.

b. Masalah Pelik

Adalah masalah yang memiliki ruang lingkup yang luas, dapat menimbulkan kebijaksanaan baru serta pemecahannya membutuhkan pemikiran yang luas dan mendalam. Masalah pelik ini dapat digolongkan menjadi dua golongan masalah, yaitu :

1. Structured Problems

Adalah jenis masalah pelik yang faktor penyebabnya sudah jelas, bersifat rutin dan pada umumnya timbul secara repetitif hingga pemecahannya dapat dilakukan dengan prosedur ke dalam (ke dalam organisasi yang bersangkutan).

Jenis masalah ini misalnya : masalah yang berkaitan dengan pengusulan kenaikan pangkat pegawai, kenaikan gaji berkala, penerbitan otorisasi biaya, pemberian izin usaha dan sebagainya. Untuk menyelesaikan structured problem ini di dalam suatu organisasi tersedia berbagai macam metoda tetap (Standing methods), prosedur tetap (standing programs) dan standar-standar atau norma-norma lainnya yang harus diikuti. Keragaman jenis dan jumlah structured problems menyebabkan keragaman jenis dan jumlah standar atau norma pemecahan masalah bagi suatu organisasi. Ini berarti untuk setiap masalah telah tersedia standar atau norma tersendiri yang harus diikuti, oleh karena itu tidaklah mungkin dipolakan suatu Proses pemecahan yang berlaku umum terhadap semua jenis structured problems.

2. Unstructured problems

Adalah jenis masalah pelik, yang faktor penyebab dan konsekuensinya tidak jelas, tidak rutin dan timbulnya secara tidak repetitif serta menipakan kasus yang menyimpang dan masalah organisasi yang umum Sehingga pemecahannya memerlukan atau dilakukan dengan yang khusus, yaitu :

a) melalui kegiatan :

- (1) penelitian staf;
  - (2) penelaahan staf;
  - (3) perkiraan staf.
- b) penggunaan cara pemecahan ini tergantung pada :
- (1) sudah atau belum tersedianya data;
  - (2) mendesak atau tidaknya penyelesaian;
  - (3) jangka waktu untuk mengajukan saran.

Masalah jenis ini, yang timbulnya tidak repetitif tidak mungkin diselesaikan dengan standar tetap dalam arti secara materiil, melainkan dengan suatu standard tetap dalam arti pendekatan secara prosedur ialah proses, tahap atau langkah-langkah garis besar yang dapat ditempuh, dalam rangka menemukan jawaban atas masalah yang timbul.

Masalah pelik, khususnya yang tergolong unstructured problems memiliki kriteria tertentu sebagai berikut :

- a) kompleks fundamental, yaitu memiliki kaitan dengan berbagai aspek masalah serta menyangkut kepentingan umum, sendi-sendi hukum yang asasi dan kewibawaan pemerintah.
- b) kompleks nonfundamental, yaitu memiliki kaitan dengan fungsi terkait aspek masalah tetapi pengaruhnya relatif kecil terhadap kepentingan umum, sendi-sendi hukum dan kewibawaan pemerintah.

### C. Beberapa Teori pemecahan masalah/langkah-langkah permeation masalah.

Beberapa teori pemecahan masalah/langkah-langkah pemecahan masalah.

#### 1. Umum

Banyak teori pemecahan masalah, pendapat beberapa ahli yang pokok teorinya masih dianut dalam metode pemecahan masalah selama ini, yang masing-masing menunjukkan langkah-langkah pemecahan masalah, antara lain :

- a. Herman Von Helmholtz;
- b. Alex Osborn;
- c. Kepner Tregu;
- d. Police Staff College Bramshill.

#### 2. *Herman Von Helmholtz.*

Seorang physikist berkebangsaan Jerman mengajukan tiga buah langkah sebagai cara untuk memecahkan masalah, yaitu :

- a. Saturation

Merupakan suatu proses pengumpulan data/keterangan yang akan digunakan sebagai bahan untuk memecahkan masalah. Proses pengumpulan data/fakta/keterangan ini merupakan langkah penting

dan mutlak dalam pemecahan masalah dan dapat dilakukan secara sadar maupun tidak disadari. Bahkan justru kadang secara tidak disadari atau tanpa sengaja dapat diperoleh bahan yang cukup banyak.

b. Incubation

Merupakan proses yang terdiri atas kegiatan menggolong-golongkan, menyusun atau mengatur serta menyisihkan (yang tidak diperlukan) data fakta yang telah berkumpul. Langkah ini merupakan tahap pematangan yang dapat dikerjakan secara sadar atau secara tidak sadar dalam arti "bawah sadar" lah yang aktif menyelenggarakan kegiatan incubation ini. Proses pematangan ini merupakan proses yang penting terutama guna memecahkan masalah yang rumit dan membutuhkan waktu lama.

c. Illumination

Merupakan proses dimana secara tiba-tiba di dalam pemikiran (mind) timbul cara bertindak untuk memecahkan masalah setelah beberapa lama berada dalam proses pematangan. Dalam tahap ini suatu cara pemecahan masalah timbul secara tidak terduga (tiba-tiba otak kita menjadi terang) sebagai hasil perenungan dengan sengaja atau pada saat sedang tidak memikirkan masalah tersebut. Timbulnya kesimpulan atau cara pemecahan masalah tersebut secara tiba-tiba ini berdasar pada penghayatan dan pengaruh proses incubation secara bersama-sama.

3. Alex Osborn

Seorang berkebangsaan Amerika, mengemukakan tujuh langkah pemikiran guna sampai pada cara bertindak atau cara pemecahan masalah, sebagai berikut :

a. Orientation

Merupakan proses perumusan, pembatasan dan penetapan masalah yang hendak dipecahkan secara saksama serta penentuan cara pendekatannya. Kegiatan untuk memahami, membatasi atau menentukan secara teliti dan tajam pokok masalah yang harus dipecahkan (problem to besolved) adalah mutlak, guna memberikan arahan dan menghindarkan kesulitan-kesulitan dalam melakukan langkah selanjutnya. Setiap dari kita harus mempunyai kemampuan untuk secara setajam-tajamnya "memahami" dan "membatasi" (definieran) pokok atau pokok-pokok masalah yang harus dipecahkan. Dengan kemampuan yang baik dalam hal di atas akan dapat dihindari kemungkinan timbulnya kesulitan dalam proses selanjutnya dalam pemecahan masalah. Perumusan dan pembatasan masalah yang akan dipecahkan sebaiknya jangan terlalu sempit tetapi juga jangan terlalu luas. Apabila terlalu sempit, akan membatasi ruang lingkup cara pemecahan yang mengakibatkan hasil pemecahan yang kurang objektif.

Sebaliknya apabila dalam mendefinisikan permasalahannya terlampau luas, maka sebenarnya tidak memberikan "focusing" kepada pokok permasalahannya dan mengharuskan dilakukan memecah-memecahnya menjadi "Sub masalah Sub masalah". Hal ini berakibat tidak akan dapat memberikan pemecahan dengan segera. Jika demikian : apakah ukuran untuk dapat secara tepat merumuskan luas lingkup masalah yang harus dipecahkan? Jawabannya adalah : "Tidak ada" yang pertama kali adalah "Judgement" dan taraf pentingnya masalahku sendiri.

- b. Preparation  
Merupakan proses pengumpulan data/fakta/keterangan yang berhubungan dengan dan yang membantu pemecahan masalah yang telah dirumuskan pada tahap "orientation". Langkah ini dilakukan dengan berpedoman pada perumusan masalah dan penentuan cara pendekatan sebagai hasil tahap orientation dengan maksud agar tercapai materi hasil pengumpulan data/fakta/keterangan yang terarah.
- c. Analisis  
Merupakan proses penelaahan dan pembahasan mendalam terhadap semua data/fakta/keterangan yang telah dikumpulkan dalam tahap preparation.
- d. Ideation  
Merupakan proses penganalisaan dan pencatatan kemungkinan cara bertindak (alternatif) yang dapat digunakan dalam pemecahan masalah.
- e. Incubation  
Merupakan proses pematangan terhadap data/fakta/keterangan serta terhadap kemungkinan-kemungkinan cara bertindak yang dihasilkan dalam proses "ideation". Dalam tahap ini dilakukan kegiatan penilaian secara lebih mendalam terhadap data/fakta/keterangan yang telah dianalisa dan terhadap beberapa kemungkinan cara bertindak (hasil dari proses ideation), agar diperoleh hasil yang lengkap dan mantap. Osbrnt tidak menganggap Huminationnya. Helm holzt sebagai langkah tersendiri, sebab dia beranggapan bahwa ini adalah suatu akibat logis dari proses "orientation" dan "incubation" yang mendahuluinya.
- f. Synthesis  
Merupakan proses peninjauan dan penyorotan secara mendalam terhadap kemungkinan-kemungkinan cara bertindak (alternatif) yang telah dipilih dari segi masalah yang akan dipecahkan (the problem to be soved) serta data/fakta/keterangan yang telah diseleksi. Dalam langkah ini sebenarnya sudah nampak adanya gambaran mengenai cara bertindak atau pemecahan terhadap masalah yang dihadapi.
- g. Verification  
Merupakan proses terakhir yang terdiri atas kegiatan pengolahan, penganalisaan dan peninjauan kembali secara luas dan mendalam

terhadap data/fakta/keterangan dan terhadap kemungkinan cara bertindak (alternatif) yang telah dipilih sehingga dapat ditemukan cara pemecahan yang terbaik. Dengan kata lain semua data/fakta/keterangan dan alternatif yang telah diolah dan ditetapkan dianalisa dan di "chek" kembali. Seluruh langkah atau proses di atas senantiasa harus dilakukan dalam rangka masalah yang harus dipecahkan yang telah dirumuskan secara tajam dalam tahap "orientation" dengan maksud agar diperoleh keseimbangan dan keserasian, antara : masalah yang harus dipecahkan / pengumpulan data/fakta/ keterangan serta cara pemecahan masalah yang ditetapkan (alternatif). Khususnya mengenai langkah-langkah di atas Osborn menekankan bahwa setiap langkah tidak harus dilakukan sesuai dengan urutan yang telah dijelaskan. Ia bahkan menjelaskan bahwa tidaklah selalu perlu bahwa setiap langkah harus dilakukan ; beberapa langkah kadang-kadang dapat ditinggalkan.

#### 4. Kepner Tregu

Mengemukakan empat langkah/proses dasar untuk sampai pada pemecahan masalah sebagai berikut :

- a. Situation Appraisal  
Merupakan proses penjajakan atau pentaksiran terhadap situasi yang berhubungan dengan masalah yang bersangkutan;
- b. Problem Analysis  
Merupakan proses penelaahan terhadap masalah guna memahami serta memperoleh jawaban/penjelasan mengenai situasi yang timbul.
- c. Decision Analysis  
Merupakan proses penentuan/pemilihan terhadap beberapa kemungkinan (alternatif) guna menemukan cara bertindak yang paling baik.
- d. Potensial Problem Analysis  
Merupakan proses kegiatan untuk melihat ke depan mengenai kemungkinan-kemungkinan yang terjadi sebagai konsekuensi daripada cara bertindak (alternatif) yang telah dipilih dalam tahap "decision analysis".  
Bahwa proses pemecahan masalah menurut sistem yang dikemukakan Kepner Tregu ini merupakan yang tergolong paling baru dalam arti bahwa alternatif yang diajukan (oleh Staf) ataupun yang ditetapkan (oleh pimpinan) didasarkan pada faktor-faktor yang dijabarkan secara kuantitatif. Salah satu metode pemecahan masalah yang diajukan oleh Kepner Tregu ini ditandai dengan penggunaan metode ranking serta perbandingan statistik dalam pemilihan alternatif.

e. Police Staff College Bramshill

Yang berapa tahun ini mulai diterapkan di Lembaga Pendidikan Polisi (Selapa, PTIK dan Sespim) menunjukkan langkah-langkah Pemecahan masalah melalui :

- 1) definition;
- 2) data collection;
- 3) analysis;
- 4) argumentation and recommendation;
- 5) presentation.

**D. Perkembangan cara pemecahan masalah**

Perkembangan cara pemecahan masalah yang telah dilakukan oleh manusia selama ini berupa tahapan sebagai berikut :

1. Cara pemecahan masalah secara kebetulan

Yaitu merupakan penemuan jawaban atas suatu atau beberapa masalah melalui proses tidak sengaja dan bersifat kebetulan cara ini memiliki banyak kelemahan yaitu menempatkan manusia pada keadaan tidak pasti karena tidak adanya aspek perencanaan dan segala sesuatu yang berciri kebetulan adalah bersifat pasif dan menunggu sehingga mengurangi efesiensi kerja.

2. Cara pemecahan masalah secara "Trial and Error".

Dilakukan dengan menyelenggarakan aktivitas yang bersifat mencoba tetapi tanpa kesadaran pasti dan bila usaha tersebut tidak membawa hasil akan diulangi dengan kegiatan lain sebagai perkembangan atau perbaikan usaha terdahulu. Demikian seterusnya sampai masalah terpecahkan. Kelemahan cara ini ialah ketiadaan pengertian yang jelas karena setiap cara pemecahan dilakukan melalui sekian banyak usaha sehingga dicapainya hasil adalah terlalu lama, usaha pemecahan bersifat meraba-raba serta mengandung ketidakpastian.

3. Cara pemecahan masalah secara Spekulasi.

Yaitu dilakukan melalui penetapan suatu cara bertindak yang dipilih atas dasar kira-kira (spekulatif) dari beberapa kemungkinan dengan harapan bahwa cara yang dipilih tersebut merupakan cara yang paling tepat. Cara ini dapat diartikan sebagai cara "trial and error" yang lebih teratur dan sistematis yang ditujukan oleh kegiatan pemulihan cara bertindak dari beberapa kemungkinan walau masih secara kira-kira (spekulaif) dan atas dasar pertimbangan yang kurang masak. Kelemahan cara ini adalah bahwa keberhasilannya sangat tergantung pada ketajaman pandangan orang yang bersangkutan, ketiadaan tata dan kepastian kerja serta mengandung resiko yang terlalu besar.

4. Cara pemecahan masalah dengan berpikir kritis atau berdasar pengalaman.



Penggunaan cara berpikir kritis dan hasil pengalaman dalam memecahkan masalah dilakukan dengan jalan meliputi segala fakta dari jenis pengalaman langsung untuk memperoleh kesimpulan sebagai jawaban atas masalah (pemecahan masalah). Cara ini sangat tergantung pada kemampuan berpikir dan jenis pengalaman seseorang. Namun cara ini menunjukkan langkah maju dari ketiga cara terdahulu yaitu bahwa manusia telah sadar dan mencari jalan sebaik-baiknya dalam memecahkan masalah yang dihadapi.

5. Cara pemecahan masalah melalui cara atau metode ilmiah

Pemecahan masalah melalui metode ilmiah ditandai oleh penggunaan metode penelitian atau penyelidikan guna memperoleh kesimpulan sebagai jawaban atas masalah (pemecahan masalah) dengan disertai bukti-bukti yang dikumpulkan melalui prosedur yang sistematis, teratur dan terkontrol. Melalui cara ini dapat diperoleh suatu keyakinan adanya sebab bagi setiap gejala yang nampak sebagai perwujudan suatu masalah, dapat diperoleh

pemecahan secara ilmiah dan bukan secara irasional atas dasar kira-kira ataupun otoritas yang berlebihan.

Secara singkat -pengertian metode ilmiah bagi pemecahan masalah adalah suatu proses yang sistematis, teratur, pasti dan terkontrol. Pada umumnya metoda ini mencakup langkah-langkah : perumusan masalah, perumusan tujuan, penetapan hipotesa, pengumpulan data, pengolahan data serta penarikan kesimpulan.

*Catatan*

Beberapa teori/langkah-langkah pemecahan masalah daripada ahli/pakar tadi hanya untuk memperluas cakrawala/ referensi para tutor. Harus diingat bahwa pelatihan keterampilan manajemen dititikberatkan untuk melatih skill. Untuk bisa memecahkan masalah selain skill, masih diperlukan pengetahuan dan harus ditunjang oleh perilaku.

**BAB IV****DEFINITION/REDEFINITION (REDESCRIBING) OF PROBLEM (PERUMUSAN/  
PERUMUSAN KEMBALI MASALAH)****Kompetensi Dasar :**

1. memahami pengertian perumusan kembali masalah;
2. terampil menerapkan langkah-langkah perumusan masalah;
3. memahami pengertian menyusun kriteria;
4. terampil menerapkan langkah-langkah penyusunan kriteria;
5. memahami pengertian target setting ( merumuskan suatu tujuan);
6. terampil menerapkan langkah-langkah target setting (merumuskan suatu tujuan);
7. memahami pengertian data collection (pengumpulan data);
8. terampil menerapkan langkah-langkah pengumpulan data (data collection).

**Indikator Hasil Belajar :**

1. menjelaskan pengertian definition dan redescrining;
2. menjelaskan tujuan dan manfaat dari definition dan redescrining;
3. menjelaskan perbedaan pendapat dari pihak-pihak yang terkait dalam suatu masalah;
4. menjelaskan permasalahan dengan bahasa yang mudah dimengerti;
5. menjelaskan permasalahan dengan bahasa yang sistematis;
6. mengidentifikasi masalah;
7. menerapkan tahap persiapan dalam perumusan masalah;
8. merumuskan permasalahan dengan jelas atau dalam bahasa yang mudah dimengerti;
9. merumuskan kembali masalah yang penting/urgent secara efektif dan efisien;
10. menetapkan keputusan berdasarkan pertimbangan dan alternatif yang ada.
11. menjelaskan permasalahan dengan bahasa tubuh / body leaguest;
12. menjelaskan pengertian kriteria;
13. menjelaskan tujuan membuat kriteria;
14. membuat kriteria berdasarkan fakta;
15. membuat kriteria secara sistematis (terbaik sampai terburuk);
16. membuat kriteria dengan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti;
17. menyusun kriteria dan unsur-unsurnya;
18. membuat kriteria secara selektif, evaluatif, efisien, dan efektif;
19. membuat standar kriteria berdasarkan ranking atau peringkat;
20. menjelaskan pengertian objective setting;
21. menjelaskan tujuan dan manfaat menentukan objek;
22. merumuskan target yang akan dicapai secara terukur dan jelas;
23. membuat tujuan dengan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti;
24. membuat suatu tujuan berdasarkan data dan fakta;
25. menetapkan target yang telah ditentukan;
26. membuat target dengan memperhitungkan waktu dan kemampuan atau sumber daya yang ada;

27. memperhitungkan kendala/resiko yang akan dihadapi dalam pencapaian target;
28. berani menetapkan keputusan pencapaian target dan alternatif keputusan target lainnya;
29. menjelaskan pengertian data;
30. menjelaskan tujuan dan manfaat pengumpulan data;
31. menjelaskan cara-cara pengumpulan data;
32. menjelaskan tahap-tahap pengumpulan data;
33. menerapkan tahap persiapan pengumpulan data;
34. menerapkan tahap penyaringan data;
35. menerapkan tahap antisipasi kesalahan penyaringan data;
36. menetapkan data berdasarkan fakta;
37. menyusun, memilah-milah dan mengumpul data;
38. mengolah data dengan objektif dan berdasarkan statistik.

#### **A. Perumusan Kembali Masalah**

Setiap orang apakah dalam kedudukannya sebagai individu atau sebagai manajer, dalam melaksanakan tugas-tugasnya sehari-hari untuk mencapai tujuan senantiasa menghadapi aneka macam masalah (problem) yang perlu dipecahkan.

Dalam suatu upaya pemecahan masalah, perumusan masalah yang jelas adalah sangat penting karena hanya dengan masalah yang jelas dapat diperoleh penyelesaian yang tepat. Adapun perumusan masalah bisa berbentuk pernyataan ataupun pertanyaan, tetapi masalah akan menjadi lebih jelas bila dirumuskan dalam bentuk pertanyaan.

Proses pertama dalam pemecahan masalah adalah dengan perumusan masalah itu sendiri. Telah biasa bahwa dalam suatu proses pemecahan masalah selalu ada kecenderungan untuk tergesa-gesa mengambil kegiatan, tanpa memperhatikan apakah masalahnya telah dirumuskan dengan jelas atau belum. Mencoba untuk mencapai penyelesaian tanpa menentukan atau merumuskan masalah secara jelas terlebih dahulu merupakan pekerjaan sia-sia. Hasil yang akan diperoleh adalah pemborosan waktu, pikiran, biaya dan tenaga.

Sering kali dengan sedikit penyelidikan dan analisis suatu yang dianggap masalah besar ternyata adalah masalah kecil dan di lain waktu keadaan yang tampaknya sederhana dan mudah penyelesaiannya, ternyata lebih mengkhawatirkan.

Suatu masalah terjadi apabila seseorang berusaha mencapai suatu tujuan dan usahanya yang pertama untuk mencapai tujuan itu tidak berhasil. Pada pokoknya masalah dapat dibedakan dalam 2 jenis :

1. analytical problem (masalah analitis) ; pemecahannya hanya dimungkinkan dengan sebuah cara saja;
2. creative problem (masalah kreatif) ; terbuka untuk pelbagai cara penyelesaian. Situasi permasalahan (problem situation) adalah suatu situasi atau keadaan yang menunjukkan terjadi atau timbul suatu masalah misalnya ada persoalan, pertentangan atau keragu-raguan. Pemikiran

untuk memecahkan masalah (Problem solving) adalah suatu kemampuan berpikir di dalam menghadapi masalah dengan memberikan pemecahan (jalan keluar). Tingkat kemampuan berpikir dalam menghadapi masalah ini dinilai lebih mampu dari pada tingkat kemampuan berpikir yang bersifat rutin (yang sudah biasa sehari-hari).

## B. Analisis masalah

Dalam rangka pemecahan masalah, kita harus melakukan analisis terhadap masalah tersebut. Analisis terhadap masalah terdiri dari dua bagian sebagai berikut :

1. identifikasi masalah (problem identification);
2. pemecahan masalah (problem solution);

Sebelum sebuah masalah dapat dipecahkan, maka masalah, tersebut perlu diidentifikasi terlebih dahulu. Identifikasi masalah bersifat vital dalam pemecahan masalah. Analisa dan perumusan tentang suatu masalah yang salah dapat bersifat fatal dalam mencari efektivitas dan efisiensi. Seorang manager harus melaksanakan hal yang tepat dan dengan cara yang tepat. Pentingnya identifikasi masalah dapat dilihat dari sebuah pepatah kuno "sebuah masalah yang dirumuskan dengan baik, sudah terpecahkan separuhnya". Identifikasi masalah merupakan salah satu tugas tersulit yang dihadapi seorang manajer.

Hal tersebut akan sangat dibantu oleh pengetahuan, keterampilan serta pengalaman manager yang bersangkutan. Perlu memperhatikan sumbangan penting dari manajemen berdasarkan sasaran (MBO) terhadap identifikasi masalah. Seorang yang tidak memiliki sasaran tidak mempunyai masalah. Sebuah masalah merupakan suatu hal yang mempengaruhi seorang mencapai sasaran. Apabila hasil-hasil ditekankan seperti halnya pada MBO maka masalah yang menghalangi pencapaian hasil menjadi lebih jelas.

Hilangkan penghalang tersebut, maka sasaran yang dikehendaki akan tercapai.

### 1. Identifikasi masalah

Untuk bisa menyusun perumusan masalah secara jelas, lebih dahulu perlu mengidentifikasi masalah apakah yang sebenarnya ada dan akan dipecahkan. Untuk perlu diuraikan terlebih dahulu, bagaimana suatu masalah dapat diinventarisir. Suatu masalah dapat diidentifikasi dengan mengajukan dua pertanyaan sebagai berikut : Pertama, apakah yang sebenarnya menjadi masalah. Kedua, bagaimana masalah itu dapat diidentifikasi.

Menjawab pertanyaan pertama, apakah yang sebenarnya menjadi masalah, suatu masalah dapat ditinjau dari tiga segi yaitu :

- a. dari segi kedalamannya;
- b. dari segi kaitannya antara satu bagian dengan bagian lain;
- c. dari segi yang terlihat dan yang tidak terlihat;
- d. menjawab pertanyaan kedua, bagaimana masalah itu biasa diidentifikasi, suatu masalah dapat ditinjau dari dua segi yaitu :

- 1) bagaimana situasi dewasa ini;
- 2) sasaran apa yang ingin dicapai.

Meninjau suatu masalah dari segi kedalamannya, dapat meminjam suatu model yang disebut "Model bawang" (Onion model of a problem). Bila diperhatikan bentuk sebuah bawang. Bawang terdiri dari lembaran-lembaran yang berlapis-lapis. Katakan, lembar paling atas (top layer) menggambarkan suatu masalah yang tampak sebagai mana adanya. Misalnya mengenal harganya, kualitasnya dan sebagainya. Masalah tidak ditinjau dan segi penyebabnya. Peninjauan ini kadang-kadang sama sekali tidak efektif untuk melakukan sesuatu. Lembar kedua (second layer) menggambarkan suatu masalah dari segi orang lain. Apakah kesalahan orang lain dalam masalah ini. Peninjauan hanya menganggap dirinya sebagai korban masalah yang ada. Lembar ketiga (third layer) menggambarkan suatu masalah dari segi peninjau. Apakah peninjau ikut menyelesaikan masalah, atau justru menghambat pemecahan masalah. Atau dengan kata lain apa peranannya dalam rangka masalah itu.

Meninjau suatu masalah dari segi kaitan antara satu bagian dengan bagian lain. Bagian-bagian yang dimaksud adalah merupakan sub system-sub system, yang saling berkaitan dari suatu system. Melihat suatu masalah dengan cara ini, dapat mencoba memahaminya dengan meminjam suatu model yang dinamakan "Mode teka-teki silang "(Jigsaw puzzle model of problem).

a. Kepemimpinan (Leadership)

Masalah dari sub system leadership antara lain adalah :

- 1) siapakah yang bertanggung jawab untuk menangani masalah;
- 2) siapakah yang akan melaksanakan segala sesuatunya dalam pemecahan masalah yang ada;
- 3) dimanakah energinya untuk melakukan segala sesuatunya dalam upaya pemecahan masalah nantinya

b. Struktur (structure)

Masalah dari sub system struktur organisasi antara lain adalah :

- 1) bagaimana system diorganisir;
- 2) bagaimana informasi dikomunikasikan ba-ik ke atas maupun ke bawah, dengan mempertimbangkan gaya manajemen dari organisasi tersebut;
- 3) bagaimana organisasi itu membagi kerja.

c. Mekanisme yang berguna Helpful mekanisme.

Masalah dari sub system mekanisme yang dipakai oleh organisasi adalah :

- 1) bagaimana pengendalian data;
- 2) bagaimana pertemuan-pertemuan dilaksanakan;
- 3) bagaimana konsultasi-konsultasi dilaksanakan;

4) bagaimana pelaksanaan diskusi yang tidak resmi.

d. Penghargaan dan hukuman (Reward & Penalties).

Masalah dari sub system penghargaan dan hukum yang ada antara lain adalah :

- 1) untuk apa orang dihargai;
- 2) untuk apa mereka dihukum;
- 3) bagaimana efek hukuman dan ganjaran.

e. Kegunaan (The purpose of the system)

Masalah dari sub system kegunaan antara lain :

- 1) apa yang ingin dicapai oleh organisasi;
- 2) apa inputnya;
- 3) apa output yang diharapkan.

Hubungan-hubungan (Relationships)

Masalah dari sub system hubungan-hubungan antara lain adalah :

- a. bagaimana keterkaitan satu bagian dengan masalah yang ada;
- b. adanya hirarki formal dan informal;
- c. norma apa dan bagaimana konflik yang ada akan ditangani;
- d. meninjau suatu masalah dari segi terlihat atau tidak terlihatnya, dapat meminjam suatu model yang disebut "model gunung es" (iceberg model of problem).

Sebagaimana diketahui sebuah gunung es yang mengapung di lautan, hanya sebesar yang tampak di permukaan air, yang lain tersembunyi di bawah permukaan air yang tampak di permukaan menggambarkan masalah-masalah seperti masalah uang, barang maupun pelayanan. Sementara yang di bawah permukaan air menggambarkan masalah-masalah yang timbul akibat faktor politis dan faktor pribadi.

Masalah yang disebabkan oleh faktor politis antara lain adalah :

- a. masalah status dan kekuatan;
- b. kebutuhan akan mengendalikan *atau* pengawasan (control).

Masalah yang disebabkan oleh faktor pribadi antara lain adalah :

- a. kenyamanan kerja dan perhatian;
- b. harapan dan rasa takut;
- c. penerimaan dan kepercayaan oleh kelompok.

2. Merumuskan kembali masalah (Redescribing/ Redefinition, the problem).

Secara umum telah diuraikan mengenai mengapa suatu masalah perlu dirumuskan terlebih dahulu sebelum diadakan pemecahan dalam rangka pengambilan keputusan. Kemudian timbul pertanyaan apakah setelah

perumusan masalah sebagai tahap awal dari langkah-langkah pemecahan masalah tidak perlu *diteliti* kembali sebelum melangkah pada tahap berikutnya? Jawabannya adalah, walaupun telah dirumuskan permasalahannya tidak tertutup kemungkinannya untuk diteliti kembali dan apabila perlu masih dapat dirumuskan "kembali disesuaikan dengan relevansi data dan fakta yang mendukung pada saat itu. Hal ini disebabkan antara lain :

- a. perumusan masalah yang pertama mungkin mum/kompleks;
- b. perlu dikemukakan perumusan masalah dengan mempertimbangkan kepentingan pokok-pokok lainnya yang terkait;
- c. mungkin masih ada beda pendapat antara pihak-pihak yang terkait dalam suatu masalah;
- d. data/fakta tidak relevan.

Upaya merumuskan kembali permasalahan dilakukan dengan :

- a. menelusuri (Tracing) keterkaitan antara masalah dengan data dan fakta yang ada dilapangan saat ini disesuaikan dengan tujuan yang hendak di dalam pemecahan masalah;
- b. memilah-milah (Fractioning) data / fakta tadi guna mencari akar permasalahan (Main Problem) yang sebenarnya atau menemukan gejala (Symptom);
- c. setelah ditelusuri dan dipilah-pilah dengan menghubungkan antara data dan fakta kemudian dikaitkan dengan permasalahan maka kemungkinan perlu diadakan penyesuaian kembali yaitu dengan merumuskan kembali permasalahannya (Redescribing/Redefinition) agar dapat menemukan cara bertindak (CB) yang terbaik dari beberapa alternatif pemecahan yang diinginkan.

### C. Criteria Building (menyusun kriteria)

1. Pengertian menyusun kriteria
  - a. kriteria adalah ukuran yang menjadi dasar penilaian atau klasifikasi;
  - b. menyusun kriteria berarti menyiapkan suatu "pola" atau "standard" sebagai dasar dalam memberikan penilaian terhadap suatu objek;
  - c. standar yang dimaksud merupakan standard suatu objek dari yang paling baik sampai dengan yang paling buruk atau ada peningkatannya sehingga dapat dilakukan evaluasi (penilaian) sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai.

Dalam menyusun suatu kriteria terkadang di dalamnya ada unsur "Seleksi" dan "Evaluasi" dengan memperhatikan faktor-faktor efektivitas, efisiensi dan ekonomis.

2. Syarat-syarat Kriteria yang baik

Kriteria yang baik harus memenuhi syarat-syarat sebagai berikut :

- a. nyata artinya dapat diobservasi melalui penglihatan, pendengaran, perasaan dan sebagainya (Observable);

- b. dapat diukur (measurable);
  - c. sesuai dengan keinginan/diinginkan (desirable);
  - d. dapat digambarkan (describe);
  - e. sesuai dengan tujuan penggunaan.
3. Adanya ranking/peringkat dari standard/kriteria memungkinkan evaluasi atau penilaian yang dilakukan dapat terukur.

#### **D. Target Setting (memfokuskan suatu tujuan)**

1. Pengertian Target
- a. secara harfiah Target dapat diartikan sebagai suatu "Sasaran atau Tujuan";
  - b. target setting adalah suatu kegiatan dalam rangka menentukan/merumuskan suatu tujuan/sasaran yang ingin dicapai sehingga dapat diukur keberhasilannya;
  - c. pengertian secara lengkap.

Target adalah suatu ketentuan yang hendak dicapai dan biasanya dapat dinyatakan secara kuantitatif misalnya target yang ingin dicapai selama pelaksanaan Operasi khusus kepolisian adalah berupaya mengungkap kasus sekian %. Target relatif lebih terperinci dari pada tujuan (objective) dan memang keseluruhan target itu merupakan suatu tujuan dalam rangka mencapai tujuan akhir (goal). Target dapat juga merupakan titik tertentu dari hasil yang harus dicapai atau dituju dalam suatu rangkaian proses lebih lanjut.

2. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam merumuskan suatu tujuan adalah :

Dalam merumuskan suatu tujuan atau sasaran harus dapat dilihat/diamati (observable) dan dapat diukur.

- a. tujuan harus dirumuskan secara jelas;
- b. tolok ukur keberhasilan;
- c. memperhitungkan kemampuan/sumber daya yang tersedia;
- d. pentingnya waktu;
- e. memperhitungkan keadaan lawan/sasaran;
- f. dalam rangka mencapai tujuan.

#### **E. Data Collecting (Pengumpulan Data)**

1. Pengertian Pengumpulan Data

Guna memecahkan suatu masalah dengan benar, diperlukan suatu data yang akan dapat mendukung analisa sebagai dasar pengambilan keputusan.

Hasil yang diharapkan dalam pengumpulan data ini adalah informasi/data yang relevan yang dikelompokkan dalam suatu bentuk teratur yang memungkinkan pengujian secara luas dan valid.



## 2. Cara pengumpulan Data

Cara pengumpulan dilakukan melalui tiga langkah yaitu :

- a. kumpulkan data yang masih mentah (semua data yang dapat dikumpulkan tanpa mempertimbangkan sumber dari kebenaran dan susunannya);
  - (1) sifat sumber, data dapat digolongkan menjadi :
    - (a) Sumber objektif/statistikal :  
Seperti : fakta-fakta, angka-angka, dokumentasi masalah yang sudah dikumpulkan dan dapat berlaku, kadang-kadang bentuk yang dikumpulkan tidak akan sepenuhnya dapat berguna sesuai yang diinginkan seorang peneliti. Beberapa sumber pertanyaan lebih lanjut dapat diminta;
    - (b) Sumber subjektif/attitudinal  
Seperti perasaan, tingkah laku yang menjadi sikap. Pendapat dan pandangan yang perlu ditempatkan dalam batas waktu dan lingkup tertentu. Hubungan yang menyeluruh harus dicatat;
    - (c) Sumber  
Seperti masalah atau yang berkaitan dengan hal dalam suatu bingkai/ikatan khusus yang berlaku dan dapat diuji sebelumnya.
    - (d) Sumber perbandingan  
Suatu masalah dapat diuji dalam bingkai/ikatan khusus yang lain, tapi akan melengkapi pengamatan yang sangat berguna atau dalam mengembangkan pertanyaan-pertanyaan baru;
    - (e) Sumber spekulatif  
Seperti ramalan, sudut pandang tentang arah perkembangan yang umum, pola dan hasil yang disukai adalah indikator yang sangat berguna bagi adanya analisa yang sudah dilakukan.
  - (2) Lima metode utama pengumpulan data yang sangat menolong :
    - (a) *Desk Research*, yang diteliti antara lain :  
Laporan-laporan dan hasil tulisan yang relevan membandingkan dan menterjemahkan statistik; latar belakang artikal, jurnal, komentar surat kabar/klipping; statistik resmi, bahan pelajaran dan laporan-laporan kusus;

- (b) Questionnaires  
Mempolakan untuk menghindari pernyataan yang lebih dari satu arti (ambiguity) dan dalam satu bentuk yang memungkinkan mudahnya membuat perbandingan yang mendekati. Permasalahan harus menjamin perolehan sample yang memadai. Penggunaan pertanyaan-pertanyaan terbuka (open question) bila mengadakan interview pribadi. Gunakan pertanyaan pilihan yang memaksa bila bentuk pertanyaan adalah bebas;
- (c) Interviews  
Sangat berguna jika dikembangkan melalui percakapan. Hal ini penting dalam mengetahui/mendeteksi perasaan - perasaan dan pendapat - pendapat tokoh individu di sekitar permasalahan. Carilah tokoh/ orang yang dapat mewakili/ representatif. Kadang-kadang bahkan bila kita merasa bahwa informasi yang memadai yang telah dihimpun, sangat penting menginterview orang dan untuk memperoleh alasan yang sesuai/menurut paham yang berlaku, untuk lebih melengkapi contoh/sample yang memadai;
- (d) Meetings  
Diskusi di antara orang-orang yang berkepentingan dalam hal-hal atau masalah-masalah, dapat memberi pemahaman ke dalam lingkup konflik, perbedaan-perbedaan, potensi dan pernyataan-pernyataan yang mempunyai arti ganda (ambiguity);
- (e) Observasi  
Ada kesulitannya untuk mencapai keabsahan yang kuat, tapi dapat menolong peneliti bergerak di sekitar statistik dan penjelasan lainnya untuk mendapat "rasa" yang benar dari suatu situasi.

Juga memberi kesempatan kepada peneliti untuk membentuk pertanyaannya yang lebih sesuai dengan konteks, kesadarannya dan menampilkan atas pertanyaannya yang dapat diuji atau dipertunjukkan kembali.

b. Menyaring data

Di dalam menyeleksi data, yang dilakukan adalah tergantung dari banyaknya data yang terkumpul, dilakukan hal-hal sebagai berikut :

- 1) menyaring informasi yang tidak diperlukan dan dirasakan berlebihan;
- 2) dari informasi yang tertinggal dideteksi arti dan kepentingannya.

Disarankan menggunakan suatu rangka jaringan yang terdiri dari enam pertanyaan untuk menyaring data yang tidak diinginkan dan memfokuskan yang berarti. Pada tahap ini upaya utama hendaknya diarahkan untuk menyaring dan mengelompokkan data, tidak menganalisisnya. Inti informasi dapat diringkas dalam bentuk jawaban terhadap tiap pertanyaan tersebut di atas selebar kertas.

- 1) pertanyaan pertama, apakah persepsi yang berbeda dan yang sama dari bahan yang sama;
  - 2) contoh kasus apakah yang telati dicatat yang dapat menggambarkan permasalahan atau yang dapat memperkuat persepsi atau statistik ?
  - 3) bukti-bukti apa saja yang menyangkut timbulnya dan perkembangan situasi terakhir;
  - 4) bagaimana jarak antara individu atau kelompok dengan permasalahan yang terjadi dan bagaimana tingkat hubungan ku;
  - 5) data obyektif atau statistik apa yang telah dicatat mengenai suatu segi masalah;
  - 6) peristiwa penting apa yang menunjukkan telah terjadinya permasalahan.
- c. Memikirkan kembali masalah yang pokok. Data baru yang dibutuhkan bisa lebih menjelaskan masalah pokok dan memberi kesempatan pada kita merumuskan lebih jelas.

Bahkan, tanpa suatu analisa satu cita dapat mengenali masalah itu, dimana oleh para pengambil kebijaksanaan tidak terlihat sama sekali.

Pada tahap ini, langkah pertama dalam proses pemecahan masalah dapat dilakukan antara lain : menguraikan kembali rangkaian masalah sesuai dengan keinginan yang beragam dari kelompok yang terlibat. Ini akan melengkapi landasan penilaian kerja ketika kita memulai proses analisa.

Kesalahan-kesalahan yang umum dalam pengumpulan data :

- a. pengumpulan sebanyak mungkin informasi tanpa melihat kegunaan yang pokok;
- b. kesalahan menyusun dan mengelompokkan informasi ke dalam bentuk yang dapat dikendalikan;
- c. pengumpulan data/informasi pada tingkat yang terlalu umum atau terlalu khusus;
- d. suatu kesalahan untuk mencapai keseimbangan diantara informasi yang obyektif dan subjektif;
- e. tidak mencoba menilai atau memperbandingkan informasi yang digunakan atau dikumpulkan.

## BAB V

### ANALYSIS (ANALISA) DAN PENYUSUNAN KONSEP (CONCEPT BUILDING)

#### Kompetensi Dasar :

1. memahami pengertian analisa (analysis);
2. terampil menerapkan langkah-langkah melakukan analisa (analysis);
3. memahami pengertian penyusunan konsep (concept building);
4. terampil menerapkan langkah-langkah penyusunan konsep (concept building);
5. memahami pengertian argumentasi dan rekomendasi (argumentation and recommendation);
6. terampil menerapkan langkah-langkah pembuatan argumentasi dan rekomendasi.

#### Indikator Hasil Belajar :

1. menjelaskan pengertian dan tujuan tugas ke dalam kegiatan;
2. menentukan urutan kegiatan secara jelas dan tepat;
3. menerapkan kunci keberhasilan dalam tugas;
4. mengantisipasi kemungkinan hambatan/kegagalan;
5. membuat alternatif dan solusi jika menemukan kegagalan;
6. mempertimbangkan alokasi waktu;
7. menganalisa kebutuhan peralatan yang tepat dalam pelaksanaan tugas;
8. menganalisa latar belakang kemampuan anggota yang dipimpin;
9. membuat jadwal kegiatan dalam pelaksanaan tugas;
10. membuat kesimpulan dari hasil analisa.
11. membuat rumusan alternative cara bertindak dalam menganalisa;
12. membuat presentasi dari hasil analisa;
13. membuat perbandingan atau mengklasifikasikan data-data atau fakta-fakta atau keterangan yang ada;
14. membuat hipotesa dan mengujinya;
15. menjelaskan pengertian konsep;
16. menjelaskan tujuan dan manfaat membuat konsep;
17. mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi pembuatan konsep;
18. membuat konsep berdasarkan fakta;
19. membuat konsep dari yang abstrak ke kongkret dan logis;
20. mengidentifikasi hal-hal yang mempengaruhi pembuatan suatu konsep;
21. membuat konsep dengan bahasa jelas dan mudah dimengerti;
22. menjelaskan pengertian argumentasi dan rekomendasi;
23. menjelaskan tujuan dan manfaat argumentasi dan rekomendasi;
24. membuat argumentasi yang logis berdasarkan diagnosa, latar belakang argumentasi;
25. membuat rekomendasi dengan sasaran, kebijaksanaan, pengorganisasian demi tercapainya efektifitas dan efisiensi;
26. menerapkan argumentasi dengan pokok-pokok pikiran dan bahasa yang jelas dan mudah dimengerti;
27. membuat rekomendasi berdasarkan perbandingan beberapa alternatif;
28. mempraktekkan body leaguest untuk memperkuat argumentasi;
29. mempraktekkan cara persiapan membuat rekomendasi;

30. membuat rekomendasi dengan jelas dan bahasa yang mudah di mengerti;
31. membuat rekomendasi dengan data-data yang benar.

## A. ANALYSIS (ANALISA)

### Pengertian

Banyak teori atau cara di dalam memecahkan masalah yang dikemukakan oleh para pemikir seperti Helmholtz, Osborn, Kepner Tregu. Dari ketiga pemikir tersebut dalam pembahasannya terdapat perumusan dan perbedaan yang pada akhirnya bersifat saling melengkapi. Dari pembahasan ketiganya dapat ditarik kesimpulan bahwa metode pembahasan masalah mengandung urutan langkah sebagai berikut :

1. penelaahan dan perumusan masalah;
2. pengumpulan data/fakta/keterangan;
3. penganalisaan data/fakta/keterangan;
4. perumusan alternatif cara bertindak;
5. presentasi.

Dengan mengemukakan langkah-langkah di atas tidak bermaksud untuk menjelaskannya secara keseluruhan dalam konteks pemecahan masalah, tetapi hanya untuk memajukan bahwa yang akan dibahas disini tidak bisa terlepas dari langkah-langkah lainnya.

Di sini yang sudah terkumpul dalam tahap sebelumnya, bukan hanya untuk disimpan, bukan pula hanya untuk pameran hati bahkan untuk dibuang begitu saja, melainkan untuk dianalisa sehingga data tersebut bisa bicara dan dapat dipakai sebagai dasar di dalam mengambil tindakan/keputusan. Tahap ini merupakan proses penelaahan dan pembahasan secara mendalam terhadap semua data/fakta/keterangan yang telah dikumpulkan dalam tahap preparation/bpengumpulan.

Menganalisa berarti menghubungkan-hubungkan, memperbandingkan data/fakta/keterangan dengan maksud untuk menetapkan pengaruhnya terhadap masalah yang akan dipecahkan. Dalam penganalisaan ini sangat dibutuhkan pengarahannya segala pengetahuan, kemampuan dan pengalaman yang dimiliki agar menghasilkan pertimbangan yang objektif.

Secara terinci dalam tahap penganalisaan ini mencakup kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

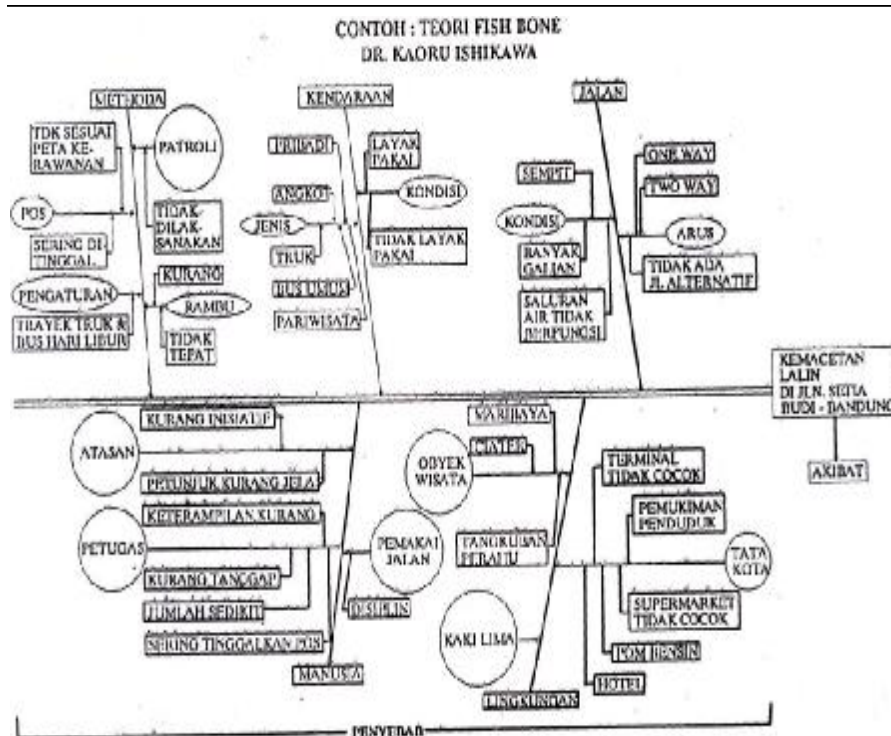
1. identifikasi seluruh komponen/bagian dari pada data/fakta/keterangan yang dikumpulkan artinya menelaah sifat-sifat dan kegunaan dari pada data/fakta/keterangan;
2. memilih, mengelompokkan, mengklasifikasikan, merangking dan membanding bandingkan di antara data-data/fakta-fakta/keterangan-keterangan yang terkumpul;
3. mencari kaftan atau hubungan antara data-data ku;
4. mencari konsep/ide/pola daripada data-data/fakta-fakta/ keterangan yang terkumpul;
5. mencari kesimpulan dari hasil analisa tentang penyebab utama daripada masalah.

Banyak cara untuk mencari penyebab utama daripada suatu masalah. Salah satu cara yang cukup populer dan mudah dipahami ialah dengan menggunakan teori Fish Bone/tulang ikan yang dikemukakan oleh Dr. Kaoru Ishikawa (pakar Manajemen di bidang Quality Control) dari Jepang. Teori ini pada dasarnya mengemukakan bahwa dampak yang timbul disebabkan oleh beberapa faktor dan tiap-tiap faktor dapat ditelusuri lagi penyebabnya sampai diketemukan akar atau hulu daripada penyebabnya.

Jadi menganalisa suatu masalah dengan prinsip ada akibat atau masalah pasti ada penyebab-penyebabnya. Dengan diketahui penyebabnya yang dominan, maka penyelesaian masalah dapat tuntas.

Contoh dari teori tersebut dapat digambarkan sebagai berikut :

Contoh .....



Dari contoh di atas dapat ditelusuri sebab-sebab yang dominan daripada dampak yang timbul (kemacetan lalu lintas).

Untuk lebih mendalami bagaimana proses analisa dilakukan dapat ditelaah dalam buku pendekatan kreatif dalam pemecahan masalah dari Police Staff College Bramshill. Dalam buku tersebut dijelaskan tentang proses analisa sebagai berikut :

1. hasil yang diharapkan. Harus dibuat tema yang memberikan pola dan arti mengenai permasalahan;
2. Kesalahan-kesalahan umum :
  - a. kegagalan dalam mengenali pola permasalahan;
  - b. membuat kesimpulan yang terlalu cepat;
  - c. enggan membuat hipotesa.
3. Saran pendekatan

"Lima langkah"

a. Langkah I : Memisahkan permasalahan

Dalam proses ini perlu dilakukan pengujian terhadap permasalahannya dengan cara mengajukan pertanyaan misalnya "Siapa", "Bagaimana" dan sebagainya, juga tempat dan frekuensi dari pada permasalahan serta hal-hal lain yang mungkin penting artinya, misalnya informasi penting yang kelihatannya tidak cocok dengan pola permasalahan.

b. Langkah II : Menelusuri permasalahan

Kegiatan ini meliputi pendataan tempat dimana permasalahan terjadi, dihubungkan dengan sebab-sebab dan akibatnya.

c. Langkah III: Kita dan permasalahan

Menentukan berapa besar pengaruh terjadinya permasalahan terhadap sistem, sumber-sumber, hubungan dan kebijaksanaan - kebijaksanaan di dalam organisasi.

Ini juga menentukan luasnya pengaruh permasalahan terhadap organisasi lain. Diantaranya juga harus mengidentifisir golongan masyarakat mana yang paling banyak menderita akibat terjadinya permasalahan tersebut dan siapa yang dapat membantu mengatasi permasalahan itu.

d. Langkah IV: Membuat hipotesa dan mengujinya.

Di sini, semua informasi yang dikumpulkan dalam ketiga langkah sebelumnya, dapat

digunakan untuk mengemukakan gagasan-gagasan yang merupakan cara pemecahan terhadap permasalahan. Gagasan-gagasan tersebut, akan merupakan usul atau saran pendapat yang dapat diterima ataupun dapat ditolak (disanggah) sesuai fakta-fakta yang ada dan meliputi hal-hal sebagai berikut :

- 1) sebab-sebab timbulnya permasalahan.
- 2) pengaruh-pengaruh yang ditimbulkan oleh terjadinya permasalahan.
- 3) kekurangan-kekurangan yang ditemukan pada sistem yang diajukan oleh seseorang atau orang lainnya, penting untuk dipergunakan melakukan perubahan atau penyesuaian dan sebagainya.
- 4) setiap orang bertanggung jawab atas hal-hal yang dikemukakan mengenai sebab-sebab dan cara pemecahan permasalahan.

- e. Langkah V : Membuat pertimbangan-pertimbangan.  
Kriteria apa yang diperlukan untuk menentukan keputusan mana yang harus diambil ?

Sebagai contoh misalnya : Apakah faktor hubungan masyarakat, lebih penting dari pada keamanan ataupun anggaran ? dan sebagainya. Seseorang harus menentukan, mana hal-hal yang penting, hal-hal yang bertentangan dengan yang diinginkan prinsip-prinsip ataupun hal-hal yang tidak boleh dikorbankan dalam mengambil suatu cara penyelesaian.

Kejelasan suatu proses analisa, merupakan pusat penanganan yang tepat terhadap suatu permasalahan, berargumentasi atau persoalan-persoalan yang menghendaki adanya perhatian atas kebijaksanaan-kebijaksanaan yang telah ditetapkan. Kita telah menyarankan 5 langkah secara mendasar, untuk dapat digunakan mengkaji serangkaian konsep-konsep secara menyeluruh untuk selanjutnya dapat disaring dengan data yang dimiliki, sehingga pekerjaan dapat dilakukan secara efektif dalam kegiatan memecahkan masalah.

Apabila proses ini telah dilaksanakan, penelitian bisa mempersiapkan diri sejak sekarang, untuk memberikan alasan-alasan/argumentasi penting untuk mengembangkan kebijaksanaan-kebijaksanaan lebih lanjut.

## B. CONCEPT BUILDING (MENYUSUN KONSEP)

Pengertian menyusun Concept Building secara harfiah dari kata konsep berarti :

1. rencana atau buram surat;
2. ide atau pengertian yang diabstraksikan dari peristiwa konkret.

Drs. W. Poespoprodjo, L,Ph, S.S. dalam bukunya Logika Sientifika menjelaskan bahwa ide adalah sebuah kata yang berasal dari Yunani eidos, berarti "yang orang lihat", "pernampakan", "bentuk", "gambar", "rupa" yang dilihat. Selanjutnya dikatakan, intelek (akal budi) manusia melihat benda melalui "gambar"-nya yang terdapat di dalam intelek tersebut. Oleh karena itu Reprerentasi atau wakil benda yang terdapat di dalam intelek disebut idea. Jadi melalui dan dalam idea intelek melihat objek, sedangkan hal yang kita ketahui adalah idea atau konsep objektif.

Sedangkan konsep berasal dari kata Latin "Concipere" yang artinya mencakup, mengandung, mengambil, menyedot dan menangkap.

Dari kata Concipere muncul kata benda Conceptus yang berarti tangkapan. Kata konsep diambil dari kata conceptus tersebut. Jadi konsep sebenarnya berarti tangkapan. Intelek manusia, apabila menangkap sesuatu, terwujud dengan membuat konsep. Dengan demikian idea dengan konsep itu sama artinya.

Dalam Bahasa Indonesia istilah idea atau konsep sering diterjemahkan dengan istilah "pengertian" yang mempunyai arti lebih luas daripada tangkapan.

Ide atau konsep secara subjektif berarti : Suatu aksi intelek yang dengannya kita menangkap sesuatu. Sedangkan secara objektif, artinya : Sesuatu yang kita tangkap dengan aksi tadi Berpangkal tolak dari pengertian tersebut diatas, yang dimaksud dengan konsep disini diartikan sebagai suatu bentuk konkretisasi dunia luar kedalam



pikiran atau pikiran yang memberikan arti pada sesuatu yang konkret. Contoh : Ada suatu benda konkret bersifat padat, terbuat dari bahan gelas, bentuk bulat, di tengahnya cekung.

Benda tersebut menurut pengalaman bisa digunakan/berfungsi untuk tempat abu rokok. Tetapi mungkin juga ada suatu pengalaman dimana benda itu digunakan untuk melempar anak yang nakal, tetapi manfaatnya tidak umum. Disini sekalipun ada dua pengalaman yang berbeda, maka konsep kita terhadap benda itu adalah asbak yang berfungsi untuk membuang abu rokok, sebab istilah yang bersifat umum, dengan perkataan lain konsep berarti pula sebagai buah pikiran yang bersifat umum dimana unsur-unsur pengalaman seseorang dapat dicocokkan/dijadikan pola dan dapat dihubungkan sedemikian rupa sehingga informasi yang diperoleh dapat disajikan sebagai alternatif. Dan pengertian di atas manusia dapat mengenal hakikat berbagai gejala dan proses untuk dapat melakukan generalisasi segi-segi dan sifat-sifat yang hakiki. Jadi apabila orang mengembalikan pikirannya pada serangkaian

peristiwa, maka di dalam pikiran ia menyusun sesuatu yang utuh, terdiri dari bagian-bagian yang berhubungan dan mengambil bentuk sifat Ide atau konsep tidak hanya berasal dari abstraksi langsung dari pengalaman, tetapi juga dapat merupakan refleksi, perbandingan, analisis, keputusan dan pemikiran.

Seseorang yang baru melihat sesuatu benda, sesaat ia tidak punya pikiran apa fungsi benda itu karena ia tidak punya pengalaman tentang benda itu. Tetapi setelah diperbandingkan atau dianalisis dari sifat-sifat benda itu, maka ia jadi punya konsep tentang benda itu. Ia mengenal hakikat dan fungsi dari benda itu set-eiah dibandingkan atau dianalisis, sekalipun ia baru mengenalnya.

Jelas kiranya bahwa konsep berbedadengan pengalaman. Konsep berasal dari olah pikir, abstraksi dari peristiwa konkret dan biasanya berpola sehingga logis. Sedangkan pengalaman berasal dari perbuatan, muncul secara mendadak dan tidak sistematis, sering tidak logis *dan* tidak teratur. Konsep dapat diangkat dari yang konkret/pengalaman, perbandingan, refleksi dan sebagainya untuk mendapat gambaran yang abstrak di dalam pikiran. Di dalam menyusun/membuat/menetapkan suatu konsep/ide, pertama harus memiliki kemampuan untuk mengelompokkan benda-benda/peristiwa-peristiwa, kemudian mampu melihat persamaan daripada benda-benda/peristiwa-peristiwa itu, untuk itu perlu punya pengetahuan/pengalaman tentang benda-benda/peristiwa-peristiwa itu dan kesemuanya itu diperoleh melalui proses berpikir. Pengertian tentang konsep terhadap suatu benda/peristiwa itu penting di dalam menganalisa suatu masalah. Sebab dengan konsep ia melihat sesuatu dari sudut pandang seseorang. Kalau konsepnya berbeda terhadap sesuatu benda/peristiwa, maka hasil analisisnya akan berbeda pula. Di dalam pemecahan masalah penyamaan konsep terhadap sesuatu benda/ peristiwa ini penting agar tidak timbul masalah baru atau masalahnya terselesaikan secara tuntas. Demikianlah pengertian, kegunaan dan bagaimana menyusun/ menetapkan suatu konsep/ide.

### **C. Argumentation And Recommendation (Argumentasi dan Rekomendasi)**

#### **1. Pengertian**

Pengambilan keputusan merupakan sebuah proses intelektual yang bersifat dasar bagi perilaku manusia. Dan sesungguhnya setiap orang dalam sebuah

organisasi adalah seorang pembuat keputusan, sudah tentu menurut kedudukannya dalam organisasi tersebut. Mereka yang diangkat menjadi manajer memainkan peranan yang terutama berkaitan dengan tanggung jawab pengambilan keputusan yang terorientasi secara organisasi sehingga pengambilan keputusan formal menjadi aktivitas dasar yang harus dilaksanakan oleh seorang manajer.

Demikian penting pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan organisasi seperti yang sering dikatakan oleh pepatah kuno yang sering disodorkan kepada manajer baru : "lakukan sesuatu, sekalipun sesuatu itu salah" menunjukkan betapa nyata problem yang dihadapi yang harus diselesaikan.

Dan oleh sebab itu pula dikatakan bahwa : "pengambilan keputusan merupakan aktivitas pokok daripada manajer".

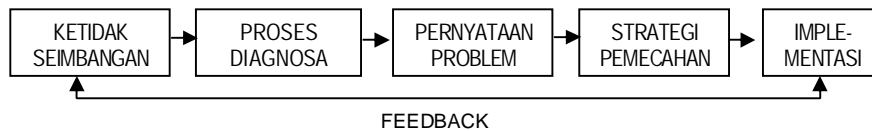
Suatu proses meliputi setiap tindakan yang dilaksanakan dalam manajemen untuk mencapai sasaran organisasi. Jadi pengambilan keputusan, komunikasi dan pengawasan merupakan proses manajerial oleh karena itu mereka sesungguhnya dilaksanakan oleh para manajer.

Proses manajemen dan organisasi merupakan bagian vital daripada sistem. Organisasi formal dan

mereka mempunyai implikasi-implikasi perilaku yang sangat penting. Pengambilan keputusan hampir secara universal dinyatakan sebagai "memilih antara alternatif-alternatif"

2. Kebanyakan teori modern membagi proses pengambilan keputusan sebagai suatu seri langkah-langkah yang bersifat Sekuensial.
  - a. John Dewey bukunya *How We Think* yang menggariskan tiga tahap penilaian yang dapat dianalogkan dengan proses pengambilan keputusan :
    - 1) First, there must be a controversy consisting of opposite-claims regarding the same obyeedve situation;
    - 2) Second, there must be a process of defining and elaborating-these claims;
    - 3) Finaly, a decasion in made wich closes the matter in dispute and serves as a rule or principle for the futwe.
  - b. Herbert A. Simon. Fase-fase dalam pengambilan keputusan :
    - 1) aktifitas Intelijen, merupakan tindakan meneliti lingkungan untuk menemukan kondisi-kondisi yang mengharuskan adanya keputusan;
    - 2) aktifitas disain, merupakan tindakan-tindakan untuk :
      - a) menemukan;
      - b) mengembangkan dan;
      - c) penganalisaan tindakan yang akan dilakukan.

- 3) aktifitas pilihan, dalam fase ini merupakan pilihan yang sebenarnya, dimana orang memilih kelompok tindakan-tindakan tertentu dari alternatif-alternatif yang tersedia.
- c. Newman, Suber dan Warren, mereka berbeda dengan Herbert yaitu memerinci fase desain menjadi empat fase lagi yaitu :
    - 1) membuat diagnosa;
    - 2) mencari pemecahan alternatif;
    - 3) menganalisis dan membandingkan alternatif;
    - 4) memilih rencana yang akan dilaksanakan.
  - d. Alvar O. Elbing. Merupakan salah satu pendekatan melalui penggunaan analisis sistem. Lima langkah yang menurut anggapan tidak dapat dihindarkan yaitu :



Dalam mengambil keputusan manajemen dipengaruhi dengan cara-cara sebagai berikut :

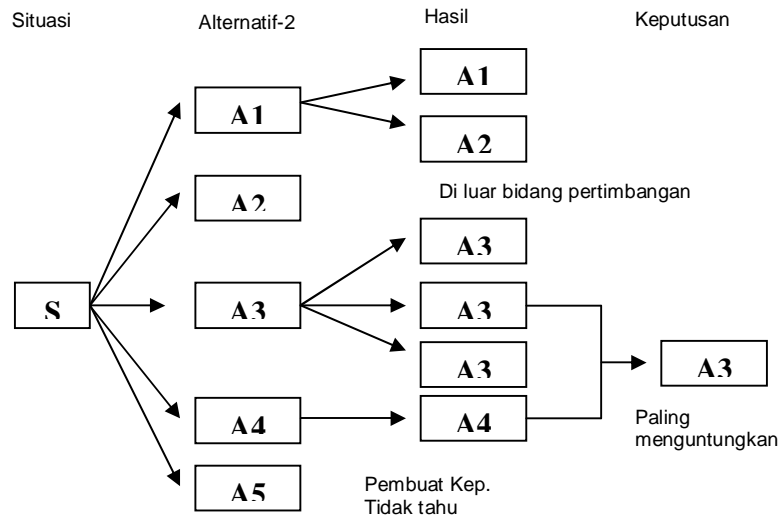
- a. seorang manajer mau tidak mau mengalami perasaan ketidakseimbangan, dan situasi tertentu sebagai situasi problem;
  - b. reaksinya terhadap ketidakseimbangan tersebut terpaksa mencakup sebuah asumsi tentang kausa yang melatar belakanginya, atau sebuah diagnose tentang situasi yang bersangkutan. Apakah diagnose yang dikemukakan bersifat rasional, sistematis dan eksplisit atau tidak;
  - c. reaksinya terhadap ketidak seimbangan tersebut mencakup sebuah definisi tentang problem yang akan dipecahkan;
  - d. reaksinya mencakup pemilihan tentang metode dan pemecahan, apakah dirancang secara sadar atau tidak;
  - e. dan akhirnya, reaksinya juga mencakup implementasi daripada pilihannya.
3. Di antaranya teori-teori tersebut di atas, akan menjadi realistis bila dihubungkan dengan kerangka waktu :
    - a. masa lampau, dimana timbul problem-problem, diakumulasikan keterangan-keterangan dan timbul kebutuhan;
    - b. masa kini, dimana orang menemukan alternatif-altefnafif dan pilihan yang diambil;
    - c. masa yang akan datang, dimana keputusan-keputusan dilaksanakan dan dievaluasi.

Jadi dapat dikatakan bahwa pembuatan keputusan merupakan sebuah proses dinamis dan sebagai titik pokok adalah bahwa pembuatan keputusan terdiri dari suatu seri langkah-langkah yang berkaitan.

#### 4. Pembuatan keputusan dan alternatif-alternatif

Agar terdapat adanya pembuatan keputusan, maka harus ada dua alternatif atau lebih.

"GH Terry menunjukkan adanya hubungan antara pembuat keputusan dan alternatif-alternatif yang digambarkan sebagai berikut :



Gambar di atas memperlihatkan ada 5 alternatif, kemudian di antaranya ada 3 buah yang tersedia untuk dipilih. Hasil-hasil dari masing-masing alternatif dikamalkan ke-mudian dievaluasi dilihat dari keuntungan dan kerugian dilihat dari hasil-hasilnya maka dipilihlah A3 karena dianggap paling menguntungkan.

#### 5. Tingkat pembuatan keputusan

Pembuat keputusan dapat berkisar sekitar keputusan-keputusan yang bersifat amat rutin hingga keputusan-keputusan yang kompleks yang menimbulkan akibat penting atas sistem yang bersangkutan.

Klasifikasi pembuatan keputusan dapat ditempatkan pada 3 tingkatan yaitu :

##### a. Strategis

Keputusan-keputusan strategis adalah keputusan yang ditandai oleh ketidak pastian besar dan berorientasi pada masa yang akan datang. Keputusan-keputusan tersebut menetapkan rencana-rencana jangka panjang yang mempengaruhi seluruh organisasi. Tujuan-tujuan organisasi digariskan dan sejumlah strategi disusun untuk mencapai tujuan tersebut. Karena strategi berkaitan dengan rencana jangka panjang maka ia mencakup usaha-usaha :

- 1) menetapkan sasaran-sasaran;
- 2) menyusun kebijaksanaan;
- 3) pengorganisasian;
- 4) pencapaian efektivitas dan efisiensi.

b. Taktis

Keputusan-keputusan taktis berhubungan dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek dan alokasi sumber daya untuk mencapai sasaran, yaitu yang berhubungan dengan bidang-bidang antara lain :

- 1) penyusunan anggaran;
- 2) masalah personil;
- 3) perbaikan produk;
- 4) riset dan pengembangan.

c. Teknis

Pembuatan keputusan teknis merupakan sebuah proses untuk mengusahakan agar tugas-tugas spesifik diimplementasikan dengan cara efektif dan efisien. Contoh-contoh pembuatan keputusan teknis seperti :

- 1) penempatan personil/pejabat;
- 2) pengiriman barang;
- 3) penerimaan barang;
- 4) latihan.
- 5) pengawasan latihan dan sebagainya.

6. Perbandingan antara alternatif-alternatif

Syarat utama dalam membuat perbandingan antara konsekuensi adalah adanya parameter yang sama dan mudah digunakan untuk setiap alternatif, dan parameter yang paling mudah adalah yang bersifat kuantitatif. Untuk itu cara yang paling baik adalah dengan mengusahakan inter-prestasi konsekuensi dalam bentuk angka- angka.

Untuk suatu organisasi yang besar, dalam proses pengambilan keputusan akan banyak ditemukan nilai-nilai sasaran maupun tujuan yang coraknya tidak konkret.

Dalam usaha menciptakan suatu manajemen yang sehat, khususnya dalam proses pengambilan keputusan perlu juga data dan nilai yang bersifat kualitatif. Akan tetapi akan lebih baik jika data dan nilai yang kualitatif diterjemahkan sebanyak mungkin kepada nilai dan data yang bersifat kuantitatif.

Perbandingan konsekuensi alternatif dapat dilakukan, dengan teknik ranking, yaitu seluruh alternatif yang ada disusun secara bertahap menurut urgensi dan prioritas dalam pencapaian tujuan dan sasaran, setelah disusun kemudian masing-masing dibandingkan secara statistik.

7. Pematangan Alternatif-alternatif

Agar alternatif-alternatif tersebut bermanfaat untuk memecahkan masalah perlu dalam kegiatan pematangan ini dilakukan pengujian terhadap setiap alternatif. Dalam langkah pematangan ini perbandingan di antara alternatif, peninjauan setiap alternatif dari berbagai faktor serta penetapan skala

prioritas menurut kemampuan masing-masing alternatif untuk memecahkan masalah. Sehubungan dengan pengukuran terhadap kemampuan/kapasitas pelbagai alternatif tersebut dapat dipergunakan "metoda ranking" dan "metoda perbandingan statistik" menurut Kepner Tregu dengan contoh sebagai berikut :

- a. misalnya seseorang akan menuju Bandung dan Jakarta. Sehubungan dengan masalah pengangkutan (transportation) dia dihadapkan pada dua alternatif yang harus dipertimbangkan;
- b. mempergunakan Kereta Api. (2) Mempergunakan Bus. Tujuan atau nilai yang hendak dicapai adalah : Penghematan biaya, kecepatan mencapai tujuan, keselamatan perjalanan dan kondisi alat transportasi yang menyenangkan;
- c. perhitungan dan perbandingan antara alternatif tersebut dilakukan sebagai berikut :

Menyusun nilai-nilai yang dikehendaki secara gradual menurut kepentingan dengan mempergunakan metoda ranking yang menghasilkan susunan urutan prioritas, misalnya :

- 1) keselamatan perjalanan;
- 2) kecepatan gerak;
- 3) penghematan biaya;
- 4) kondisi yang menyenangkan.

Pemberian nilai kuantitatif terhadap urutan prioritas tersebut dengan menggunakan rumus : Nilai Ranking Tertinggi jumlah Eksponen dalam Ranking ( $NRT = ER$ ), menghasilkan ranking kuantitatif dengan nilai, sebagai berikut :

- |    |                           |      |
|----|---------------------------|------|
| 1) | keselamatan perjalanan    | = 4; |
| 2) | kecepatan gerak           | = 3; |
| 3) | penghematan biaya         | = 2; |
| 4) | kondisi yang menyenangkan | = 1. |

8. Perbandingan secara statistis terhadap alternatif sebagai berikut :
  - a. pemberian nilai kuantitatif, misalnya dengan angka 10 s.d. 100, terhadap setiap alternatif sehubungan dengan setiap komponen dalam ranking akan menghasilkan nilai satuan skala prioritas;
  - b. pengisian nilai umum (secara kuantitatif) terhadap setiap konsekwensi alternatif sehubungan dengan setiap eksponen dalam ranking berdasar rumus :

$$\underline{N U K = NR \times NSK}$$

NUK = Nilai Umum Konsekwensi  
 NR = Nilai Rangking  
 NSK = Nilai Satuan Konsekwensi.

- c. penetapan Nilai Alternatif (NA) guna menentukan alternatif dilakukan dengan rumus :

$$NA = NUK$$

NO	RANGKING		ALTERNATIF I (Kereta Api)		ALTERNATIF II (Bus)	
	EKSPONEN	NILAI	NSK	NUK	NSK	NUK
1	KESELAMATAN	4	80	320	60	240
2	KECEPATAN	3	60	180	70	210
3	HEMAT	2	50	100	80	160
4	KONDISI	1	90	90	60	60
NILAI ALTERNATIF				690		670

- d. berdasarkan uraian dan tabel di atas maka hasil terbaik dari pengukuran kemampuan adalah alternatif I (nilai 690) sehingga dengan sendirinya sebagai alternatif yang dipilih.

#### 9. Penentuan Saran Alternatif Terbaik

Sebagai hasil proses pematangan terhadap banyak alternatif maka diperoleh suatu alternatif terbaik yang akan dipergunakan sebagai saran dalam pemecahan masalah. Dalam langkah ini yang merupakan langkah terakhir ditetapkan alternatif yang memperoleh skala prioritas tertinggi sebagai alternatif terbaik kemudian dirumuskan secara ringkas, padat, jelas dan lengkap. Alternatif terbaik yang telah dirumuskan tersebut lebih lanjut dipergunakan sebagai "keputusan saran" mengambil "keputusan", pengembangan rencana pemecahan masalah dan sebagainya .

Dikaitkan dengan penggolongan jenis masalah menjadi masalah sederhana dan masalah pelik, maka langkah pokok proses pemecahan masalah ini dipergunakan sebagai metode Pemecahan Masalah terhadap jenis masalah pelik khususnya unstructured problems. Hal mana dikarenakan terhadap structured problems dimana untuk setiap jenis masalah mempunyai ciri khas masing-masing telah tersedia standard atau norma tetap masing-masing yang harus diperhatikan sehingga untuk mempolakan standard yang berlaku umum. Sedangkan mengenai jenis masalah sederhana, umumnya dapat dipecahkan dengan mempergunakan data/fakta/ keterangan yang sederhana, atas dasar intuisi, pengalaman, kebiasaan dan faktor otoritas serta melalui proses yang mudah.

## BAB VI

### SPIRAL OF CONFLICT (KONFLIK SPIRAL) DAN CONFLICT AND ASSERTIVENESS (KONFLIK DAN PENYELESAIANNYA)

#### Kompetensi Dasar :

1. memahami pengertian spiral of konflik ( konflik spiral );
2. terampil menerapkan langkah-langkah perumusan masalah;
3. memahami pengertian konflik dan penyelesaiannya;
4. terampil menerapkan langkah-langkah penyelesaian konflik.

#### Indikator Hasil Belajar :

1. menjelaskan pengertian konflik;
2. menjelaskan tahap-tahap terjadinya konflik;
3. menjelaskan sebab-sebab terjadinya konflik;
4. menjelaskan adanya perbedaan persepsi dalam spiral konflik;
5. mengidentifikasi penyebab konflik;
6. mengelola konflik;
7. menerapkan cara penyelesaian konflik;
8. menerapkan cara menyelesaikan perbedaan persepsi dengan cara menyamakan persepsi;
9. menerapkan different perception, issue about issue, distancing, personalised, break downing of trust, formulate win lose scenario, rumors, feeling of victim, form alianc es, issue complexity, ultimatum, lose-lose game dan tragedi disaster dalam menyelesaikan konflik;
10. menjelaskan pengertian konflik dan perbedaan persepsi;
11. menjelaskan sebab-sebab terjadinya konflik;
12. menjelaskan tahap-tahap penyelesaian konflik;
13. menjelaskan cara menghindari konflik dengan cara berbohong, halus, terus terang atau menghindar;
14. mengidentifikasi latar belakang timbulnya konflik;
15. membuat tujuan pemecahan konflik;
16. membuat tahap persiapan penyelesaian konflik;
17. membuat penyelesaian konflik tanpa memihak;
18. membuat penyelesaian konflik dengan mengakomodasikan semua kepentingan;
19. menerapkan penyelesaian konflik dengan win-win solution.

#### A. Spiral Of Conflict (Konflik Spiral)

1. Pengertian Spiral Of Conflict

Latihan manajemen dengan judul spiral konflik ini secara singkat dapat diartikan sebagai "Pertentangan atau perselisihan antar dua pihak baik perorangan atau kelompok dalam suatu proses interaksi sosial dimana



pertentangan atau perselisihan tersebut terjadi secara bertahap dan berlanjut mulai dari yang paling dasar sampai dengan yang paling puncak". Pertentangan atau perselisihan dimaksud disebabkan oleh adanya beda pendapat atau tujuan antara mereka dan dapat juga dipandang sebagai suatu tujuan antara mereka dan dapat juga dipandang sebagai suatu bentuk persaingan yang ekstrim.

Dalam latihan-latihan manajemen tahap I (MC-I) telah diberikan keterampilan mengenai persepsi (perception skill) dimana dikatakan bahwa :

- a. persepsi setiap orang terhadap suatu masalah sesuatu yang dihadapi tidaklah selalu sama;
- b. perbedaan yang berbeda tersebut adalah suatu hal yang wajar terjadi pada setiap pribadi manusia baik perorangan maupun kelompok;
- c. perbedaan persepsi tersebut disebabkan oleh beberapa hal antara lain :
  - 1) perbedaan usia dan pengalaman;
  - 2) perbedaan motivasi;
  - 3) perbedaan harapan-harapan;
  - 4) perbedaan latar belakang pendidikan/ pengetahuan;
  - 5) perbedaan latar belakang keluarga;
  - 6) perbedaan prinsip.
  - 7) perbedaan ideal;
  - 8) perbedaan pangkat/kedudukan/jabatan;
  - 9) perbedaan perhatian interest);
  - 10) perbedaan status sosial/tingkat hidup;
  - 11) hilangnya kepercayaan terhadap seseorang;
  - 12) perasaan sakit hati, iri hati.

Apabila dilihat dari suatu kehidupan dari manajemen maka timbulnya konflik, dapat disebabkan antara lain :

- a. perbedaan terhadap tujuan organisasi;
- b. adanya nilai-nilai yang berubah dalam manajemen;
- c. dukungan yang kurang seimbang terhadap :
  - 2) manajer lini dan staf;
  - 3) manajer lini dan lini;
  - 4) manajer staf dan staf.
- d. dorongan untuk bergabung antara manajer dan bawahan.
  - 1) manajer perorangan dan organisasi;
  - 2) konflik batin perorangan dalam diri manajer.
- e. sebagai upaya menyatukan pendapat dan mencari jalan kejelasan, perlu mengetahui dan mencari jalan untuk menyamakan persepsi yang berbeda tersebut, tujuannya agar tidak timbul suatu konflik karena berdasarkan pengalaman, terjadinya suatu konflik pada umumnya berawal dari adanya perbedaan persepsi terhadap suatu

benda atau masalah dimana masing-masing pihak saling mempertahankan pendapat, tidak ada yang mau mengalah dan tidak ada upaya perdamaian/penyelesaian. Untuk mengatasi suatu konflik maka kedua pihak perlu saling mendekat atau ada pihak ketiga, yang mau mendekatkan pihak-pihak lain yang terlihat dalam konflik.

## 2. Tahap-tahap terjadinya konflik

Suatu konflik tidak secara langsung mencapai puncak tetapi melalui tahap-tahap tertentu dimana tahap-tahap terjadinya suatu konflik mulai dari yang paling dasar sampai dengan yang paling puncak (serius) dan konflik yang demikian ini disebut "Spiral Konflik", tahap-tahap terjadinya suatu konflik dapat dijabarkan melalui proses/ langkah-langkah sebagai berikut :

### a. TAHAP I DIFERENT PERCEPTION

Proses terjadinya suatu konflik pada umumnya diawali perbedaan persepsi terhadap suatu masalah antara beberapa individu atau kelompok.

### b. TAHAP II ISSUE FEELING ABOUT ISSUE.

Perbedaan persepsi pada umumnya adalah mengenai sesuatu hal atau menyangkut perasaan kita sesuatu hal yang dapat mengalah kepada suatu konflik. *Catatan* : Perbedaan persepsi pada umumnya adalah sesuatu hal atau mengenai perasaan kita tentang suatu hal. Jadi dia menyangkut "Issue" atau "Feeling About Issue".

- 1) Issue = suatu hal
- 2) Feeling about issue = perasaan tentang sesuatu hal
- 3) Rumors = Desas-desus \*(sering dipakai istilah isu dalam bahasa Indonesia).
- 4) Issue = tidak sama dengan isu dalam bahasa Indonesia.

### c. TAHAP III DISTANCING atau AVOID

Kalau perbedaan tadi tidak dapat diatasi maka masing-masing pihak akan saling menghindar dan saling menjaga jarak (langkah ketiga ini adalah saat permulaan terjadinya konflik, saat inilah yang tepat untuk menyelesaikan suatu konflik dengan masing-masing pihak berupaya untuk saling mendekati).

### d. TAHAP IV PERSONALISED (DIPRIBADIKAN)

Perbedaan-persepsi yang bermula dari sesuatu hal akan menjurus kepada pribadi, jadi konflik bukan lagi terbatas pada hal tersebut tetapi sudah berkembang menjadi konflik antara pribadi dengan pribadi.

e. TAHAP V BREAK DOWNING OF TRUST

Karena sudah sating membicarakan hal-hal pribadi, mengakibatkan kurangnya kepercayaan di antara mereka (masing-masing sudah tidak saling percaya).

f. TAHAP VI FORMULATE WIN LOSE SCENARIO.

Karena semakin kurangnya kepercayaan

maka diantara mereka sudah memformulasikan atau menyatakan dalam suatu rencana lakon untuk mewujudkan konflik misalnya dia atau aku yang menang.

g. TAHAP VII RUMORS, FEELING OF VICTIM, INVOLVEOTHERS.

Mulailah masing-masing menimbulkan desas-desus yang nadanya mendeskreditkan pihak lawan. Karena desas-desus yang negatif ini maka masing-masing merasa menjadi korban dan memerlukan bantuan orang lain untuk memenangkan persengketaan tersebut. Maka mulailah mereka melibatkan pihak-pihak lain.

h. TAHAP VIII FORM ALLIANCES

Pelibatan pihak-pihak lain ini bila tidak dapat diatasi maka pada lahap tertentu akan dapat menimbulkan klik-klik atau kelompok-kelompok dengan demikian akan melibatkan banyak pihak dalam persengketaan tersebut.

i. TAHAP IX ISSUE COMPLEXITY

Pada tahap ini perselisihan/permasalahan menjadi semakin bertambah kompleks.

j. TAHAP X ULTIMATUM

Karena situasi semakin memanas yang sudah mendekati kenyataan perpecahan maka timbul pernyataan ultimatum atau ancaman yaitu memberikan peringatan keras bahwa wujud konflik, misalnya perang terbuka akan terwujud.

k. TAHAP XI LOSE-LOSE GAME

Pada tahap ini adalah suatu tahap puncak dari proses konflik yaitu perwujudan konflik secara habis-habisan, jadi ketegangan yang tidak bisa diselesaikan secara damai dan akhirnya terjadi

suatu .....

suatu perang (misalnya situasi seperti di Irak sekarang ini, karena tidak dapat diselesaikan secara damai maka akhirnya terjadilah perang terbuka dimana semua pihak akan merugi dan hal inilah yang disebut lose-lose game).

- I. TAHAP XII TRAGEDY/DISASTER.  
 Bila terjadi lose-lose game maka akan bisa terjadi suatu tragedi atau bencana dan merugikan semua pihak dengan banyak orang.

Ringkasan dan pada tahap-tahap Spiral Konflik dijabarkan sebagai berikut :

- |   |   |
|---|---|
| XII. TRAGEDY/DISASTER                           | - TERJADI TRAGEDI/BENCANA MERUGIKAN SEMUA PIHAK.  |
| XI. LOSE-LOSEGAME                               | - HABIS-HABISAN (KEDUA PIHAK MERUGI).   |
| X. ULTIMATUM                                    | - ULTIMATUM / ANCAMAN.  |
| IX. ISSUE COMPLEXITY                            | - ISSUE BERTAMBAH KOMPLEKS  |
| VIII. FORM ALLIANCES                            | - MEMBENTUK POK/MASING-MASING CARI PENGARUH.  |
| VII. RUMORS, FEELING OF VICTIM, INVOLVE OTHERS. | - DESAS-DESUS NEGATIF, MERASA MENJADI KORBAN, MELIBATKAN PIHAK LAIN.                      |
| VI. FORMULATE WIN LOSE SCENARIO.                | - FORMULASIKAN DALAM MENANG KALAH (SALAH SATU INGIN MENANG DAN MENGALAHKAN PIMAK LAIN).   |
| V. BREAKING DOWN OF TRUST                       | - AKIBATKAN KURANGNYA KEPERCAYAAN.  |
| IV. PERSONALIZED                                | - DIPRIBADIKAN YAITU MEMBICARAKAN HAL-HAL YANG BERSIFAT PRIBADI (MIS : OIA DOYANDUITDSB). |
| III. DISTANCING/AVOID                           | MEMBUAT JARAK ATAU MENGHINDAR.<br>(PERMULAAN DARI PADA KONFLIK).                          |
| II. ISSUE, FEELING                              | - SESUATU HAL, PERASAAN TENTANG SESUATU HAL.  |
| I. DIFFERENT PERCEPTION.                        | - ADANYA PERBEDAAN PERSEPSI   |

Walaupun proses terjadinya suatu konflik melalui tahap-tahap tertentu mulai dari yang paling dasar sampai dengan yang paling puncak, namun perwujudannya tidak dapat secara tegas dipisahkan, karena bagi mereka yang bertikai (terjadi konflik) tidak dapat diperkirakan secara tepat mengenai masalah apa yang dipertentangkan kapan dan pada tahap mana mulai dan berakhirnya suatu konflik.

Berdasarkan pengalaman yang pernah kita jumpai baik dari kita sendiri maupun dari orang lain, ternyata proses waktu tahap-tahap terjadinya konflik ada yang relatif cepat sampai ke puncak dan ada pula relatif lama tergantung kemampuan untuk menahan diri atau mengendalikan emosi masing-masing pihak. *Sebagai contoh :*

- 1) konflik yang terjadi kepada masing-masing pendukung/suporter kesebelasan sepak bola yang sedang bertanding kadang-kadang relatif cepat sampai puncak proses terjadinya konflik atau tahap-tahap perwujudan konflik dimulai dari adanya beda persepsi sampai terjadi keributan/perkelahian, tidak dapat secara tegas dipisahkan);
- 2) konflik/pertikaian yang terjadi di kawasan Teluk antara Irak dan beberapa negara lainnya akibat adanya pencaplokan terhadap kedaulatan negara Kuwait yang dilakukan oleh Irak ternyata melalui proses yang relatif lama dan tahap-tahap konflik (Spiral Konflik) dapat dipisahkan secara tegas.

## **B. Conflict And Assertiveness (Konflik dan Penyelesaiannya).**

### **1. Pengertian konflik dan perbedaan persepsi**

Latihan ini masih merupakan rangkaian latihan tentang konflik. Kalau dalam latihan yang lalu kita mempelajari tahap-tahap terjadinya konflik atau disebut Spiral konflik maka pada latihan ini diberikan judul "Meraih Kemenangan (Win-Win Games)" yaitu bagaimana mengatasi/menyelesaikan suatu konflik dengan cara "Assertive". Meraih kemenangan dapat diartikan sebagai sama-sama menang atau sama-sama bersepakat menyelesaikan suatu perselisihan sebelum sampai pada tahap puncak. Jadi Assertiveness adalah suatu cara untuk menolak keinginan orang lain dengan mengatakan yang sebenarnya (tidak berbohong), tapi orang tersebut tidak akan merasa sakit hati atau tersinggung dan bahkan dapat mengerti dan menerima dengan baik penolakan kita itu.

Sebagaimana diketahui bahwa proses terjadinya suatu konflik tidak langsung mencapai puncak tetapi mulai dari tahap paling dasar menuju pada tahap yang paling serius, apabila tidak ada upaya penyelesaian maka konflik tersebut akan kerkepanjangan terus dan akhirnya bisa menjadi suatu tragedi atau bencana yang merugikan semua pihak (lose-lose game).

Konflik bukan hanya terdapat diantara dua pihak baik perorangan dengan perorangan atau perorangan dengan kelompok maupun antara kelompok dengan kelompok tetapi juga bisa terjadi dalam dirinya sendiri (batinnya) karena tidak adanya suatu keberanian untuk menyatakan sesuatu yang tidak sesuai dengan kehendaknya, akhirnya bisa mengikis dirinya sendiri atau orang lain.

*Sebagai contoh:*

Kita baru saja membeli sebuah mobil baru model terakhir, tiba tiba kawan/sahabat kita datang meminjam mobil tersebut, kita ingin menolak tetapi juga tidak mau kehilangan sahabat.

Apabila menghadapi hal yang demikian maka disini timbul suatu dilema batin kita yaitu bagaimana cara yang paling tepat untuk menyampaikannya agar tidak timbul suatu konflik baik pada diri kita maupun orang lain (sahabat tadi), kalau menolak mungkin ia akan sakit hati, marah atau kecewa dan kalau dapat diberikan suatu alasan yang masuk akal tetapi sesungguhnya kita berbohong/tidak jujur maka cara inipun masih belum menyelesaikan masalahnya, pada did kita akan selalu ada rasa konflik karena kita berbohong/tidak jujur kepada teman dan sebaliknya teman tersebut akan timbul konflik apabila dia mengetahui kita berbohong.

## 2. Cara penyelesaian konflik

Untuk menyelesaikan suatu konflik sebagaimana

diuraikan di atas, dikenal 3 (tiga) cara penyelesaian yaitu :

### a. Submissive

yaitu suatu cara menghindar dari persoalan atau konflik tanpa suatu penyelesaian.

Misalnya : Pada saat kawan datang untuk meminjam sesuatu pada kita maka kita segera mencari alasan untuk menghindar dengan menyatakan "maaf sekarang saya dipanggil Kapolri" sambil permisi meninggalkan kawan tadi.

### b. Assertiveness

Yaitu suatu cara menolak yang halus dengan jatakan yang sebenarnya {tidak berbohong} tapi tidak menyakitkan hati orang tersebut.

Misalnya : Bagaimana cara menjawab ketika teman ingin pinjam mobil agar tidak sakit hati, kecewa dan marah ?

*Jawabannya :*

*Terus* terang mobil itu saya sangat sayang karena masih baru uji coba) tetapi kalau saya tidak meminjamkan kepada anda saya akan kehilangan kawan (saya tidak mau kehilangan kawan).

Pada prinsipnya jawaban di atas adalah yang sebenarnya (tidak bohong), sehingga jawaban tersebut diharapkan kawan tersebut tidak

akan sakit hati (timbul konflik) dan akhirnya mungkin bisa memaklumi dan bersedia untuk diusahakan kendaraan lain misalnya disewakan taxi.

c. Agressive

Yaitu menolak secara terus terang (menyerang). misalnya : Maaf saya tidak pinjamkan mobil tersebut berhubung akan dipakai; di jalan banyak bus, anda mestinya naik bus saja dan tidak mengganggu saya.

Dari cara tersebut di atas maka cara yang paling tepat adalah *assertiveness*.

**Ditetapkan di Jakarta  
pada tanggal 30 Juni 2008  
KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA,**

**SUTANTO  
JENDERAL POLISI**

### DAFTAR PUSTAKA

1. ALFRED R.LATEINER., *Teknik Memimpin Pegawai dan Pekerja*, Jakarta, Aksara Baru, 1985.
2. ALLEN. R. J., *Effective Supervision in the Police Service*, Me Graw Hill Book Campany.Berkshire England.
3. AMIRIN. M. TATANG-, DRS., *Pokok-pokok Teori Sistem*, Jakarta, CV Rajawali, 1989.
4. ATMOSUIHRDJO. S. PRAJUDL, PROF., DR., MR., *Dasar- dasar Manajemen dan Office Manajement*, Jakarta, 1975.
5. BULATAU. J. SJ., *Teknik Diskusi Berkolompok*, Yogyakarta, Kanisius, 1987.
6. DE BONO EDWARD., DR., *Berfikir Praktis*, Bandung, Pionir Jaya, 1986.
7. DEPARTEMEN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, Jakarta, Balai Pustaka, 1989.
8. HADISUBROTO SUBINO., H-, PROF., DR., MA., *Pokok pokok Pengumpulan Data, Analisa Data, Penafsiran Data dan Rekomendasi data dalam Penelitian Kualitatif*, Bandung, 1988.
9. HADI SUTRISNO., PROF., DRS., MA., *Metodologi Research*, Jilid II, Yogyakarta, Yayasan Penerbit Faku1-tas Psikologi Universitas Gadjah Mada, 1981.
10. HULME., W.E., *Kesepian Sumber Ilham yang Kreatif*, Jakarta, Cipta Loka Caraka, 1988.
11. HUNSAKER PHJLLIP. L. ALESSANDRA AN1HONY. J., Diterjemahkan oleh MANGUNHARDJANA. A.M., *Te/tnik Pendampingan dalam Memecahkan Masalah*, Jakarta, Kanisius, 1986.
12. ISIKAWA KAORU., DR., Diterjemahkan dalam edisi Bahasa Inggris oleh DAVID. J. LU., Diterjemahkan dalam edisi Bahasa Indonesia oleh If. H. W. BUDI SANTOSO, *Pengendalian Mutu Terpadu*, Bandung, P.T. Remaja Rosdakarya, 1990.
13. KAFIE JAMALUDIN., *Berfikir Apa dan Bagaimana*, Surabaya, Indah, 1989.
14. LEMBAGA PENDIDIKAN DAN PEMBINAAN MANAJEMEN., *Gugus Kendaii Mutu*, Seri manajemen No. 77, Jakarta, IPPM dan PT. Pustaka Binaman Pressindo, 1987.
- 15 —, *Manajemen Berdasarkan Sasaran*, Seri No. AEK/75/ Man/1812, Jakarta, 1976.
16. HARIYANTO BAMBANG., *Cara Berfikir yang Baik*, Surabaya, CV Bimang Peiajar, 1987.
17. MARZUKI., DRS., *Metodologi Riset*, Yogyakarta, Bagian Penerbitan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia, 1983.
18. MONTGOEMERY ROBERI., L, Alih Bahasa DRS. REMIANTO PUTRA, *Pandai Mendsngar Kunci Sukses*, Jakarta, PT. Prasetya Pustaka, 1990.
19. MUDYAHARDJO REDJA., DRS., *Logika (Metode Penalaran)*, Bandung, Yayasan Pusat Bimbingan Pendidikan IKIP Bandung, 1975.
20. NASUTION.S., PROF., DR., MA., *Metodte Penelitian Naturalistik Kualitatif*, Bandung, tarsito, 1988.
21. PARKINSON CNOKTHCOIB, RUSTOMJI., M.K., Alih Bahasa Budi, *Jnti Sari Manajemen*, Jakarta, Binarupa Akasaca, 1989.



22. POEDJA WIDJATNA., PROF., JR., *Logika Filsafat Berfikir*, Jakarta, Bina Aksara, 1984.
23. POESOPRODJO W., DRS., L.Ph., SS., *Logika Sientifika*, Bandung, CV. Remaja Karya, 1985.
24. RAWLINSON. J. GEOFFREY., Alih Bahasa IR. DANDA J4 RISKOMAR., MSM., *Berfikir Kreatif dan Sumbang Saran*, Jakarta, Bina Rupa Aksara, 1989.
25. ROBINSON KENNETH. R., *A Handbook of Training Management*, Second edition, London, Kogan Page Ltd., 1989.
26. SAHERTIAN. A. PIET., DRS. JDA ALEIDA SUHER-DIAN., DRA., *Model Lat Ujian Kepemimpinan*, Malang, Usaha Nasional Surabaya, 1987.
27. SESPIM POLRI, *Diktat Metode Pemecahan Masalah (Naskah Ajaran Singkat)*, Lembang, 1986.
28. —, *Diktat Metode Pemecahan Masalah (Problem Solving Technique)*, Lembang, 1985.
29. —, *Diktat Team Building*, Lembang, 1986.
30. —, *Diktat Kesisteman*, Lembang, 1989.
31. —, *Himpunan Petunjuk Latihan Management Course II*, Lembang, 1989.
32. SIAGAN SONDANG. P., MPA, Ph.D, *Peranan Staf dalam Management*, Jakarta, Gunung Agung, 1978.
33. SIGIAN SONDANG. P., PROF., DR., *Analisis Serta Perumusan Kebijakan dan Strategi Organisasi*, Jakarta, PT. Gunung Agung, 1986.
34. SIGIAN SONDANG. P., PROF., DR., MPA., *Fungsi-fungsi Manajerial*, Jakarta, Bina Aksara, 1989.
35. SOEJONO TRIMO. MLS., *Analisis Kepemimpinan*, Bandung, Aksara, 1983.
36. STONER JAMES. A. F., *Management*, Jakarta, Penerbit Erlangga, 1986.

**KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
MARKAS BESAR**

---



**KETERAMPILAN PELATIHAN  
MANAJEMEN LEVEL III**



**LAMPIRAN  
PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA  
NOMOR 5 TAHUN 2008 TANGGAL 30 Juni 2008**



**LAMPIRAN**

**PERATURAN KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA**

**NOMOR 5 TAHUN 2008**

**TENTANG**

**KETERAMPILAN PELATIHAN  
MANAJEMEN LEVEL III**

**SISTEMATIKA**

- BAB I       PENDAHULUAN
- A.    PENDAHULUAN
  - B.    STANDAR KOMPETENSI
- BAB II       ANALISA STRATEGIS (STRATEGIC ANALISIS)
- A.    KETERAMPILAN MANAJEMEN STRATEGIS (STRATEGIC SKILL OF MANAJEMENT)
  - B.    PROSES MANAJEMEN STRATEGI (STRATEGIC MANAJEMENT PROCESS)
  - C.    LIMA KUNCI / INTI PELAJARAN STRATEGIC SKILL UNTUK SENIOR MANAGER (FIVE KEYS LESSON)
  - D.    ANALISA STRATEGIS (STRATEGIS ANALYSIS)
  - E.    PENELITI LINGKUNGAN (ENVIRONMENTAL SCANNING)
  - F.    MEMERIKSA KESEHATAN ORGANISASI (ORGANISATIONAL HEALTH AUDIT)
  - G.    BAGAIMANA SEORANG SENIOR MANAGER MELAKUKAN ORGANISATIONAL HEALTH AUDIT
- BAB III       PERENCANAN STRATEGIS (STRATEGIC PLANNING)
- A.    PERENCANAAN STRATEGIS (STRATEGIC PLANNING)
  - B.    SCENARIO PROFILING
  - C.    PROGRAM PLANNING
- BAB IV       MANAJEMEN STRATEGI (STRATEGIC MANAGEMENT)
- A.    MANAJEMEN STRATEGIS (STRATEGIC MANAJEMENT)
  - B.    PROSES PENJABARAN (TRANSLATION PROCESS)
  - C.    MANAGEMENT AUDIT
  - D.    CONVERSATION (PERCAKAPAN TENTANG PERTANGGUNG JAWABAN)
  - E.    INFLUENCING SKILL
  - F.    CRITIQUING

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### A. Pendahuluan

Management course level III adalah tingkat lanjutan dari Management course level I dan level II yang merupakan suatu pelatihan untuk para top manager atau senior manager.

Adapun peranan seorang top manager atau senior manager dititik beratkan kepada mewujudkan efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Dalam rangka mewujudkan efektivitas dan efisiensi organisasi, seorang top manager polri harus mampu mengantisipasi keadaan dari setiap perkembangan dan perubahan yang terjadi begitu cepat dalam masyarakat serta menumbuhkan inovasi dan motivasi anggota dalam pelaksanaan tugas.

Hal ini diperlukan karena adanya :

1. perubahan teori dan kenyataan di lapangan;
2. perubahan masyarakat (*social change*) selalu terdapat dalam masyarakat manapun;
3. perbedaan yang ada dalam masyarakat.

Hal ini juga disebabkan karena adanya perbedaan kebutuhan-kebutuhan (*needs*) :

1. pada diri setiap orang itu akan dapat terjadi perbedaan dalam menanggapi sesuatu masalah atau yang dihadapi (*different perception/perbedaan persepsi*);
2. setiap orang atau apapun dapat terjadi perubahan karena waktu (*change over time/perubahan karena waktu*);
3. adanya perbedaan dikarenakan tempat yang berbeda, atau dalam lubuk lain ikannya (*different environment/adanya perbedaan di lingkungan yang berbeda pula*).

Selain hal-hal tersebut di atas kita sering menjumpai dalam pelaksanaan tugas yang merupakan permasalahan disebabkan:

1. masalah bahasa dan pemahaman (*problem of language and understanding*);
2. banyaknya perbedaan keinginan-keinginan dalam masyarakat (*there may be many different needs in the society to be met by the police*);
3. adanya keragaman kemampuan pengetahuan dan keterampilan dari anggota polisi (*there are various abilities, knowledge and skill of police members*).

Memperhatikan hal-hal tersebut di atas, seorang top manager atau senior manager dibutuhkan beberapa keterampilan strategis (*strategis skill*) sebagai berikut :

1. Analisa strategis (*strategis analysis*) yang terdiri dari :
  - a. meneliti dan memeriksa secara cermat kondisi lingkungan (*environmental scanning*);
  - b. memeriksa kesehatan organisasi (*organisation health audit*).

2. Perencana strategis (strategic planning) yang terdiri dari :
  - a. penggambaran atau memperkirakan situasi masa akan datang (scenario profiling);
  - b. perencanaan yang terprogram (program planning).
  
3. Manajemen strategis (strategic management) yang terdiri dari :
  - a. proses penjabaran (translation process);
  - b. pemeriksaan manajemen (management audit).

Bahwa di samping keterampilan pokok tersebut di atas seorang top manajemen atau senior manajemen diperlukan keterampilan lain yaitu:

1. keterampilan "critiquing (critiquing skill);
2. keterampilan berunding. (negotiation skill);
3. keterampilan mempengaruhi (influencing skill);
4. membangun dan mempergunakan kerangka kerja (build and using frame work);
5. perbincangan pertanggungjawaban (accountability conversation).

## **B. Standar Kompetensi**

Memahami dan terampil menerapkan manajemen strategi dalam menyelesaikan dan mengantisipasi keadaan dan perubahan yang terjadi di lapangan.

## BAB II

### ANALISA STRATEGIS (STRATEGIC ANALYSIS)

#### Kompetensi Dasar :

1. memahami manajemen strategi;
2. memahami proses manajemen strategis;
3. memahami cara meneliti lingkungan (environmental scanning);
4. memahami cara pemeriksaan kesehatan organisasi (Organizational Health Audit);
5. memahami tehnik pelaksanaan pemeriksaan kesehatan organisasi (Organizational Health Audit).

#### Indikator Hasil Belajar :

1. menjelaskan pengertian ketrampilan manajemen strategis;
2. menjelaskan analisa strategis;
3. menjelaskan ketrampilan strategis;
4. menjelaskan perencanaan strategis;
5. mensimulasikan analisa kesehatan organisasi;
6. menjelaskan proses manajemen strategis;
7. menjelaskan langkah-langkah manajemen strategis;
8. mensimulasikan langkah-langkah manajemen strategis;
9. menjelaskan hal-hal yang terkait dengan pemeriksaan manajemen;
10. menjelaskan 5 kunci / inti pelajaran ketrampilan strategi;
11. menjelaskan strategi menganalisa faktor-faktor yang mempengaruhi permasalahan;
12. menjelaskan pengertian faktor-faktor lingkungan;
13. menjelaskan manfaat environmental scanning;
14. menjelaskan dimensi dalam penelitian lingkungan;
15. menjelaskan pengertian organizational health audit;
16. menjelaskan hal-hal / bagian yang perlu diketahui dalam memeriksa kesehatan organisasi;
17. menjelaskan pengertian diagnose;
18. menjelaskan langkah-langkah dalam melaksanakan diagnose health audit;
19. menjelaskan tiga (3) hal yang harus diperhatikan dalam proses mendiagnose.

#### A. KETERAMPILAN MANAJEMEN STRATEGIS (STRATEGIC SKILL OF MANAGEMENT).

Sebagaimana disebutkan dalam tujuan pendidikan Sespim, salah satu kemampuan hasil didik Sespim Polri yang diharapkan adalah agar pasia memiliki kemampuan efektif sebagai manager Polri tingkat atas atau puncak (top manager/senior manager).

Oleh karenanya, pasis harus dibekali pengetahuan tentang strategis skill atau keterampilan strategis dalam bidang manajemen.

Keterampilan strategis (strategic skill) ini meliputi :

1. Analisa strategis (strategic analysis) yang terdiri atas :
  - a. Organisation health audit, yaitu mengadakan penelitian/pemeriksaan (analisa), secara cermat terhadap kesehatan organisasi sendiri, baik terhadap kelemahan-kelemahannya (kekurangan-kekurangan) maupun terhadap kekuatan-kekuatan atau kelebihan-kelebihan dari organisasi tersebut;
  - b. Environmental scanning, yaitu meneliti/memeriksa (menganalisa) secara mendalam situasi dan kondisi lingkungan yang dapat mempengaruhi organisasi.
2. Perencanaan strategis (strategic planning) terdiri atas :
  - a. Scenario profiling, yaitu membuat suatu jalan cerita atau menggambarkan peristiwa hal-hal yang mungkin terjadi pada masa yang akan datang waktu tertentu), yang harus dihadapi dengan berfokus kepada faktor-faktor -perubahan yang pokok;
  - b. Perencanaan program (platform planning) yaitu membuat suatu perencanaan strategis dengan melalui langkah-langkah secara berurutan dengan melihat perubahan terjadi dari menetapkan tujuan, prioritas dan penentuan cara bertindak (CB) sampai dengan langkah pengecekan (monitoring) sejauh mana keberhasilan dari pembuatan perencanaan tersebut.
3. Manajemen strategis (strategic management) yang terdiri dari :
  - a. Translation process, yaitu proses penjabaran yang dimulai dan adanya keinginan dari pimpinan yang lebih tinggi dijabarkan menjadi kebijaksanaan dan aplikasinya di lapangan yaitu pembuatan rencana Kepala dan urutan-urutan kegiatan, sampai kepada bagaimana cara melayani masyarakat dilapangan;
  - b. Management audit yaitu mengecek atau memeriksa bagaimana manajemen suatu organisasi dengan melihat hasil (result) dan prosesnya manajemen itu berjalan.

Untuk melaksanakan strategis skill (keterampilan strategis) ini cukup sukar, sehingga perlu memahami terlebih dahulu proses dari pada manajemen strategis.

## **B. PROSES MANAJEMEN STRATEGIS (STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS)**

Seorang senior manager dalam upaya untuk membuat organisasi yang dipimpinnya berjalan efektif dan efisien, sudah tentu melalui suatu kegiatan atau proses tertentu, yaitu proses bagaimana ekstra ia mengendalikan organisasinya (proses manajemen).

Di dalam proses tersebut kita mengenal dua dunia yaitu, yang pertama dunia strategis, dimana pada dunia tersebut seorang senior manager berbicara mengenai policy dan strategy, dan yang kedua adalah dunia operasional dimana pada dunia ini dibicarakan tentang bagaimana berjalannya atau operasionalnya penjabaran dari policy dan strategis tersebut sampai dengan artion plan. Dalam



proses manajemen yang bersifat strategis, kita mengenal pikiran mulai dari vision, policy, strategy, objective, action delivery of service, di samping itu juga kita mengenal manajemen audit. Dalam memeriksa atau mengamati suatu manajemen proses tersebut di atas kita sebagai seorang senior perlu memperhatikan hal-hal sebagai berikut :

Bagaimana membuat atau merumuskan suatu policy, strategi dan seterusnya sampai dengan action plan.

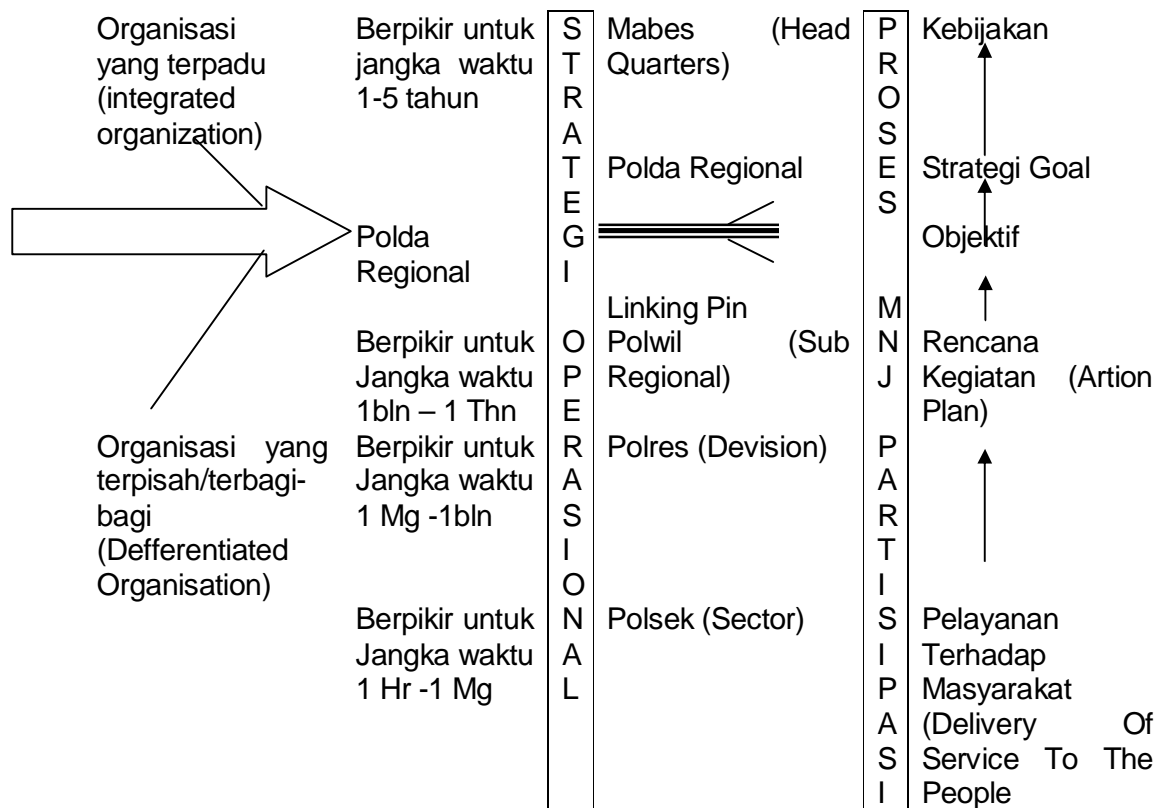
Bagaimana menjabarkan policy dan strategis tersebut.

Bagaimana accountability pada tiap-tiap tahap penjabarannya (Whole series of accountability).

Kesulitan-kesulitan apa yang ditemui dan hal-hal apa yang diperhatikan dalam proses manajemen tersebut.

Di bawah ini digambarkan chart/bagan strategis management ; yang akan memudahkan kita untuk menerangkan hal-hal di atas.

**STRATEGI MANAGEMENT PROSES**



**C. LIMA KUNCI / INTI PELAJARAN STRATEGIS SKILL UNTUK SENIOR MANAGER (FIVE KEYS LESSON)**

1. Kecenderungan menolak adanya perubahan (resistance to change)

Organisasi yang bersifat operasional pada umumnya diisi oleh lebih banyak anggota/personel di banding dengan organisasi yang bersifat strategis. Di dalam organisasi yang bersifat operasional ini terdapat banyak anggota yang tidak menginginkan perubahan dalam tubuh organisasinya dan cenderung untuk mempertahankan pola dan kebiasaan lama; manager senior dituntut untuk mempertahankan atau mampu menghasilkan pekerjaan baru yang lebih meningkatkan dan untuk diterapkan sampai pada tingkat manajemen yang paling bawah dengan tujuan agar strategi yang telah ditetapkan di tingkat organisasi yang bersifat strategis dapat secara efektif" diterapkan di lapangan.

2. Memperhatikan cara pertanggung jawaban (Accountability).

Pada organisasi yang bersifat operasional tugas yang dirumuskan, dijabarkan, dibagi-bagi dan dipisah-pisahkan satu dengan yang lain dan masing-masing terwadahi dalam struktur organisasi (defferentiated).

Demikian pula urutan proses accountability/pertanggungjawaban untuk menerima tugas) terbagi habis kepada seluruh anggota di bawahnya. Setiap anggota harus mengetahui kepada siapa, dan untuk apa anggota bertanggung jawab dalam pelaksanaan tugasnya.

Bilamana suatu tugas dibagi-bagikan kepada para anggota, hal ini mungkin dapat menimbulkan bermacam-macam persepsi yang berbeda, menimbulkan kebingungan/keragu-raguan dan tumpang tindih.

Manager senior harus mampu mengembangkan proses pertanggungjawaban pelaksanaan tugas yang efektif sehingga yang sangat perlu diperhatikan adalah berupaya agar strategis/ kebijaksanaan yang bersifat operasional dengan suatu pertanggung jawaban pelaksanaan tugas yang jelas. Caranya adalah dengan accountability conversation yaitu melaksanakan suatu dialog tentang pertanggungjawaban terhadap anggota secara orang perorangan dalam penjabaran dan pelaksanaan tugas.

3. Menyadari bahwa dirinya sebagai lingkungan

Manager senior harus mampu berperan sebagai jembatan/pasak penghubung (linking pin) yaitu kecakapan/kemampuan untuk bekerja secara efektif diantara dua dunia tugas yang sifatnya berbeda yaitu dunia strategis dan dunia operasional serta mampu untuk menterjemahkan kebijaksanaan yang bersifat strategis ke dalam objektif atau sasaran-sasaran yang dirasakan manfaatnya dan kepada program-program pekerjaan.

Senior manager harus mampu membuat titik temu pemikiran yang menghubungkan dua dunia tersebut yaitu hal-hal yang ada di dalam dunia strategis dari dunia operasional serta membuatnya menjadi satu ikatan yang saling berhubungan sehingga hal-hal yang ditetapkan dalam dunia strategis mencerminkan segala hal yang dibutuhkan dan diharapkan dari bawah (dunia operasional).

Dengan demikian manager senior mempunyai dua fungsi yaitu ke atas mampu membawakan/menyampaikan keadaan sebenarnya di bawah (lapangan) dan ke bawah dia mampu menjabarkan kebijaksanaan dari atas dengan jelas.

4. Hal-hal yang harus diperhatikan dalam membuat atau merumuskan policy (How To Make Policy).

Dalam membuat suatu kebijaksanaan (policy), seorang manager senior harus mampu berfikir secara peka terhadap bermacam-macam sumber yang dicapai terdiri dari :

- a. masyarakat;
- b. dalam tubuh organisasi sending dengan mengambil pendapat/persepsi para anggota dan kecakapan serta intelegensinya pada seluruh tingkat organisasi;
- c. analisa di bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan hankam secara mendalam.

Sumber data tersebut diatas dapat dijelaskan sebagai berikut :

- a. Masyarakat, perubahan dan perkembangan masyarakat akan mengakibatkan pula perubahan terhadap tuntutan dan harapan-harapannya;
  - b. dalam tubuh organisasi; Seorang manager senior harus sensitif/peka terhadap segala sesuatu yang ada dan terjadi di dalam organisasi tersebut (pendapat/ persepsi, keinginan dan harapan-harapannya);
  - c. analisis di bidang politik, ekonomi, sosial budaya dan hankam; seorang manager senior tidak boleh berfikir sempit/terbatas pada organisasinya saja, 'tetapi dia harus memperhatikan hal-hal yang lebih luas yaitu kebijaksanaan pemerintah bidang politik (politic will), pendapat para teknokrat serta juga memperhatikan keinginan dan harapan masyarakat.
5. Mampu belajar untuk berpikir dan bertanya dalam dua dunia yang berbeda (need do learn to think defferently to ask a deferent of question).

Seorang manager Senior harus mampu berfikir secara berkerja dalam membuat suatu bentuk/tingkat pertanyaan yang berbeda pula. Pertanyaan untuk organisasi di tingkat operasional jelas akan berbeda dengan pertanyaan yang diberikan pada organisasi tingkat strategis. Contoh untuk pertanyaan tingkat strategis :

- a. Apakah yang telah kita capai, di dalam usaha kita untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan ?
- b. Bagaimanakah tuntutan masa sekarang dan kemungkinan yang akan datang untuk pelaksanaan tugas organisasi ?
- c. Perubahan besar apakah yang terjadi dalam masyarakat yang membutuhkan tanggapan/ pelayanan yang berbeda dari Polri ?

- d. Dengan cara bagaimana kita harus mengorganisasikan diri sendiri dengan lebih baik guna mengantisipasi perubahan lingkungan secara efektif ?
- e. Dari keseluruhan tuntutan yang meningkatkan pelaksanaan tugas polri, yang mana yang diprioritaskan dan mengapa demikian ?
- f. Dengan cara bagaimana menyusun kembali sumber daya Polri (yang terbatas) ini ?
- g. Di bidang apa atau untuk tugas yang bagaimana penampilan polri - harus berbeda dan ditingkatkan ?
- h. Dengan cara bagaimana kita dapat yakin bahwa perubahan kebijaksanaan ini tertuang dalam sikap dan tingkahlaku yang baru, penerapan pekerjaan yang baru serta penampilan di lapangan yang lebih baik ?
- i. Sampai sejauh mana dapat kita ketahui kesehatan organisasi kita dalam memberikan pelayanan secara profesional kepada masyarakat, dalam arti :
  - 1) menetapkan/menentukan suatu pekerjaan yang berkualitas;
  - 2) menggunakan sumber daya cipta seefisien mungkin.
  - 3) mengembangkan rasa simpatik, berkomunikasi dan mengikut sertakan masyarakat;
  - 4) meningkatkan kemampuan dan keterampilan staf dalam melaksanakan tugas dengan penampilan yang lebih baik;
  - 5) selalu selaras dan sejalan dengan kebutuhan masyarakat (memenuhi kebutuhan masyarakat).

Sedangkan contoh-contoh pertanyaan yang bersifat operasional (di lapangan) lebih mudah diberikan dan bersifat aplikatif pemecahannya.

#### **D. ANALISA STRATEGIS (STRATEGIC ANALYSIS)**

##### **1. Pengertian**

Analisa strategis (strategic analysis) adalah suatu keterampilan dalam menganalisa secara strategis terhadap faktor-faktor lingkungan yang berpengaruh terhadap organisasi dan menganalisa kesehatan dan kelemahan organisasi sendiri, Sehingga berdasar analisa kedua bidang tersebut kita bisa Terbuat scenario profiling (scenario tentang masa depan yang akan kita hadapi), yang pada akhirnya dapat mempraktekkan hal-hal yang menguntungkan (opportunity) dan hal-hal yang merupakan ancaman (threat).

##### **2. Analisa strategis dapat ditinjau dari dua segi yaitu :**

- a. meneliti lingkungan (environmental scanning) atau disebut juga analisa eksternal;
- b. memeriksa kesehatan organisasi (organisational health audit) atau disebut juga analisa internal.

## E. PENELITI LINGKUNGAN (ENVIRONMENTAL SCANNING)

### 1. Pengertian

Environmental scanning terdiri dari dua kata environmental dan scanning) Environmental ; berasal dari kata environment, yang berarti lingkungan. Scanning; berasal dari kata scan, yang berarti melihat dan meneliti dengan cermat (to examine closely).

Pengertian environmental scanning; disebut juga sebagai external analysis, suatu cara untuk menganalisis lingkungan (faktor-faktor lingkungan) di luar organisasi kita; karena lingkungan tersebut mempengaruhi organisasi. Cara tersebut merupakan suatu total sistem dan satu dengan yang lain ada hubungannya, tidak berdiri sendiri (interdependent).

### 2. Uraian

Seorang senior manager sebelum menganalisa lingkungan di luar organisasinya dia harus lebih dulu memahami apa arti lingkungan itu, dan apa manfaat baginya (what is environment and what is it used for), suatu organisasi tidak dapat berdiri sendiri dia dipengaruhi oleh lingkungannya (environment). Lingkungan terdiri dari beberapa faktor lingkungan yang tidak dapat dipisahkan satu dengan yang lainnya ; masing-masing faktor lingkungan mempunyai arti tersendiri dan mempunyai hubungan erat dengan faktor-faktor lainnya. Sehingga seorang senior manager, harus selalu memperhatikan secara mendalam lingkungan disekitar organisasinya. Lingkungan selalu berubah sehingga pengaruh dan akibat perubahan tersebut akan berpengaruh terhadap organisasi. Bila mana suatu organisasi tidak mau ketinggalan terhadap perubahan lingkungan disekitarnya, maka senior manager yang mengelola, organisasi tersebut, harus selalu melihat dan memperhatikan lingkungan serta menyesuaikan organisasinya agar selalu dapat menghadapinya perubahan-perubahan tersebut.

Polisi adalah abdi utama dari pada masyarakat (salah satu tugas pokok Polri adalah sebagai pengayom masyarakat) untuk itu perlu diketahui apa yang sedang dan akan terjadi dalam masyarakat serta kemampuan organisasi sendiri bagaimana terutama kemampuan menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan. Lingkungan masyarakat terus berubah, ilmu pengetahuan dan teknologi terus berkembang, maka harapan dan tuntutan masyarakat pada Polri akan lebih meningkat.

Suatu policy yang baik, bilamana bersumber dari kehendak atau tuntutan, value serta attitude dari masyarakat sekitarnya dan juga memperhatikan lingkungan yang lainnya.

Environmental scanning ini digunakan oleh seorang senior manager :

- a. untuk mengetahui karakteristik dari lingkungan dimana organisasi ku berada;
- b. dia merupakan teknik untuk mencari dan mengumpulkan data (atechnique for gathering data);

- c. digunakan untuk mencari data-data yang berhubungan dengan lingkungan organisasi (possible, inevitable data), dan selanjutnya digunakan untuk memprediksi keadaan yang akan datang (prediction);
- d. untuk mengetahui bagaimana perkembangan dan perubahan data yang berubah setiap saat (changing over time).
- e. untuk mengetahui bagaimana trend dan pola dari suatu tata lingkungan yang ada (pattern).
- f. digunakan sebagai bahan untuk mengambil keputusan atau menyetes suatu program;
- g. faktor-faktor lingkungan tersebut adalah : geography demography, population, resources politik, economy, agama, crime, traffic, communication, knowledge and technology.

Secara umum environmental tersebut terdiri antara lain :

- a. Geographphy  
Bagaimana letak medannya, rata atau pegunungan, daratan, lautan, iklim, perbatasan dengan negara tetangga, sungai, rawa-rawa dan sebagainya.
- b. Demography  
Jumlah penduduk, angka pertumbuhan penduduk, komposisi umum, komposisi kelamin, distribusi penduduk dan sebagainya.  
Sumber daya atom (ressources).  
Hasil tambang, hasil hutan, hasil laut, gas bumi dan sebagainya.
- c. Politik  
Bagaimana politik yang berlaku pada masyarakat sebagai marketplace dari pada organisasi tersebut.
- d. Ekonomi  
Pendapatan perkapita, kemiskinan, pengangguran, pusat-pusat industri. kebutuhan pokok masyarakat, perdagangan dan sebagainya.
- e. Sosial Budaya  
Kebudayaan, adat istiadat, bahasa persatuan, etnologi, pendidikan, jumlah sarana pendidikan masyarakat yang paternalistik dan sebagainya.
- f. Agama  
Masalah agama dan presentasenya, kerukunan beragama, sarana tempat peribadahan dan sebagainya.
- g. Keamanan  
Kejahatan, crime paterus, crime rate, crime total, crime clock, pelaku, korban, modus operandi, daerah rawan, jam rawan dan sebagainya.
- h. Lalu lintas (Traffic)  
Jumlah kendaraan bermotor, jumlah kecelakaan lalu lintas, pelanggaran lalu lintas dan sebagainya.
- i. Penghubungan (Transportation)  
Panjang jalan, jenis jalan, jumlah sarana transportasi darat, laut, udara, sungai, pelabuhan laut/udara, frekuensi perhubungan darat/udara/laut dan sebagainya.

- j. Komunikasi : Jenis-jenis komunikasi dan cara berkomunikasi. Pengetahuan dan Teknologi (Knowledge dan Technology). Kemajuan teknologi dan ilmu pengetahuan yang lain yang mempengaruhi organisasi.
- k. Instansi lain.  
Instansi yang mempunyai hubungan kerja.
3. Faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi, akan berbeda dan tergantung dari jenis organisasinya, artinya environment terhadap organisasi kepolisian akan berbeda dengan environment terhadap organisasi pabrik coca-cola. Oleh karena seorang senior manager harus jeli dalam "scanning environment" tersebut.
  4. Dari masing-masing faktor lingkungan yang mempengaruhi, supaya diperhatikan. *Karakteristik* yang sangat berpengaruh terhadap organisasi, misalnya : jalan tol, hari-hari raya agama pada daerah, geografi yang khusus seperti banyak pulau, perbatasan seperti Batam-Singapura.
  5. Sample dimension dan indikator dari pada environment scanning.

No.	DIMENSI	SUB DIMENSI
1	2	3
1.	Geografi	- Situasi medannya
2.	Demografi	- Iklim
		- Jumlah penduduk
		- Jumlah penambahan penduduk •
		- Distribusi
		- Komposisi
3	Sumber daya alam	- Hasil tambang
		- Hasil laut
4.	Idiologi	
5.	Politik	
6.	Ekonomi	- Pendapatan Perkapita
		- Kemakmuran
		- Pengangguran
7.	Sosial Budaya	- Kebudayaan Adat Istiadat
8.	Agama	- Macam Agama
		- Sarana Peribadatan
		- Kerukunan Beribadat
9.	Keamanan	- Crime
10.	Lalu-lintas (traffic)	- Kecelakaan lalu-lintas
		- Pelanggaran lalu-lintas
		- Jumlah kendaraan

11.	Perhubungan	- Panjang jalan - Jenis angkutan - Pelabuhan Udara
12.	Komunikasi	Jenis-jenis komunikasi - Telepon - Radio - Televisi
13.	Instansi lain	instansi yang mempunyai hubungan kerja seperti Polisi, Jaksa, Pengadilan dan sebagainya.

Dalam memeriksa dan meneliti lingkungan kita mengenal beberapa pendapat; pendapat yang pertama mengatakan hasil pemeriksaannya adalah astagatra, yaitu geografi, demografi, kekayaan alam, ideologi, politik, ekonomi, sosial, budaya, agama, hankam.

Kelompok lain berpendapat bahwa hasil pemeriksaan itu adalah sebagai-berikut :

Kondisi yang khusus (particular condition), penduduk (population), resources, politik, ekonomi, agama (relegion) pendidikan (.education), crime, lalu lintas (traffic), communication, ilmu pengetahuan dan teknologi, instansi lain (lintas sektoral).

Dalam hal tersebut diatas yang perlu diwaspadai adalah jangan mimpi terjadi dalam memeriksa lingkungan tersebut adanya tumpang tindih sub variable dari masing-masing variable lingkungan tersebut.

## F. Memeriksa kesehatan organisasi (organisational health audit)

1. Pengertian
  - a. organisational health audit merupakan bagian dari kemampuan strategis analysis;
  - b. organisational health audit adalah kegiatan melakukan pemeriksaan terhadap suatu organisasi untuk mengetahui bagian-bagian yang baik dan sehat serta bagian-bagian yang kurang baik dan lemah dari suatu organisasi; Kegiatan pemeriksaan ini merupakan kegiatan yang bersifat kedalam atau internal (internal analysis).
2. Uraian
  - a. bilamana dianalogkan dengan pemeriksaan kesehatan badan manusia, maka akan diperoleh adanya kesamaan antara pemeriksaan terhadap kesehatan badan manusia dan pemeriksaan terhadap organisasi;
  - b. untuk mengetahui apakah seseorang itu sehat atau tidak maka diadakan pemeriksaan terhadap beberapa hal, antara lain :



- 1) nilai-nilai (values); apakah seseorang itu mempunyai tujuan hidup, cita-cita, keinginan-keinginan yang hendak dicapai;
  - 2) diet; Makanan yang sering dimakannya apa saja kelebihan atau kekurangannya dan sebagainya;
  - 3) kerangka (skeleton); keadaan organ, kerangka tubuh apakah ada yang rusak, patah dan sebagainya;
  - 4) sistem syaraf (nervous system); sistem syarafnya apakah normal, berjalan dengan baik atau tidak. Perasaan (feeling), tingkah laku (attitude); menyangkut perasaan, tingkah laku, kebijaksanaan dan sebagainya;
  - 5) latihan (exercise) mental/physic; latihan-latihan olahraga yang dilakukan *balk* yang menyangkut latihan untuk mental maupun physic;
  - 6) adaptasi (sociability); Bagaimana kemampuan hubungan dengan masyarakat dan lingkungannya.
- c. apabila dianalogkan maka dalam pemeriksaan kesehatan organisasi, dapat dilakukan pengecekan terhadap beberapa hal yaitu :
- 1) identitas jati diri (identity); bagaimana tujuan, kebijaksanaan, sasaran utama, attitude dan sebagainya;
  - 2) sumber daya (resources) mengenai personil, materiil/logistik, anggaran/keuangan;
  - 3) struktur (structure); type/bentuk organisasi, pembagian pekerjaan, job description, span of control.
  - 4) system process/HTCK, metode system kerja/HTCK bagaimana system laporan bagaimana process policy;
  - 5) suasana (atmosphere); hubungan (relationship) kondisi kedalam (internal rigour) suasana kerja, pekerjaan menarik dan penuh tantangan. Bagaimana hubungan atasan, bawahan, sistem, lingkungan kerja dan mengenai arah;
  - 6) disiplin ; apakah anggota dapat menyelesaikan tugasnya tepat sasaran, tepat waktu. Apakah banyak anggota yang melanggar;
  - 7) hubungan dengan lingkungan (relationship to environment); bagaimana hubungan dengan lingkungan di luar organisasi tersebut.
- d. setelah dapat diketahui dimensi yang harus diperiksa, maka tahap/langkah selanjutnya yang harus dilakukan adalah berusaha mencari symponinya.

Symponi adalah tanda-tanda atau gejala yang tampak di permukaan (yang dapat dilihat, dapat diawasi) sebagai akibat dan adanya dimension yang tidak berfungsi dengan benar dan oleh karena itu perlu dicari/ditemukan penyebab dari symptom tersebut (diagnose). *Contoh pada kesehatan manusia.* Suhu badan tinggi (merupakan gejala/symptom), perlu dicari penyebabnya misalnya apakah karena influenza atau radang usus.

*Contoh pada Organisasi* : Laporan selalu terlambat atau tidak ada (gejala/symptom), perlu dicari sebabnya misalnya karena : materiil/kertasnya tidak ada atau disiplin pelaksana yang kurang baik;

- e. untuk selanjutnya adalah membuat pertanyaan untuk mencari symptom tersebut dan mencari penyebabnya, sehingga setelah kita mengetahui penyebab dari symptom tersebut, maka kita sudah bisa mendiagnosa dan berdasarkan diagnose tersebut, kita mengobati penyakit yang menyebabkan timbulnya gejala;
- f. apabila digambarkan urutan berfikir pada pemeriksaan kesehatan tubuh manusia dan pemeriksaan kesehatan organisasi serta langkah selanjutnya maka terlihat gambar sebagai berikut :

#### TYPE KERANGKA KERJA UNTUK ORGANISATION HEALT AUDIT

BAGIAN YANG PERLU DIPERIKSA	ANALOGINYA DALAM ORGANISASI	SYMPTOM (GEJALA)	PERTANYAAN
1	2	3	4
Nilai-nilai (values) Diet Kerangka (skeleton) Sistem syaraf (nervous Sistem) Perasaan, tingkah laku (feeling, adttitude) Latihan mental (exercise mental/ physic) Adaptasi (sociability)	Idemity Resources Structure Suasana Hubungan Atmosphere, Rela- tionship (suasana kerja) Disiplin diri Hubungan kepada lingkungan	Apakah anggota mengetahui tujuan organisasi?	(terhadap ada nya gejala)

#### G. Bagaimana seorang senior manager melakukan organisational healty audit

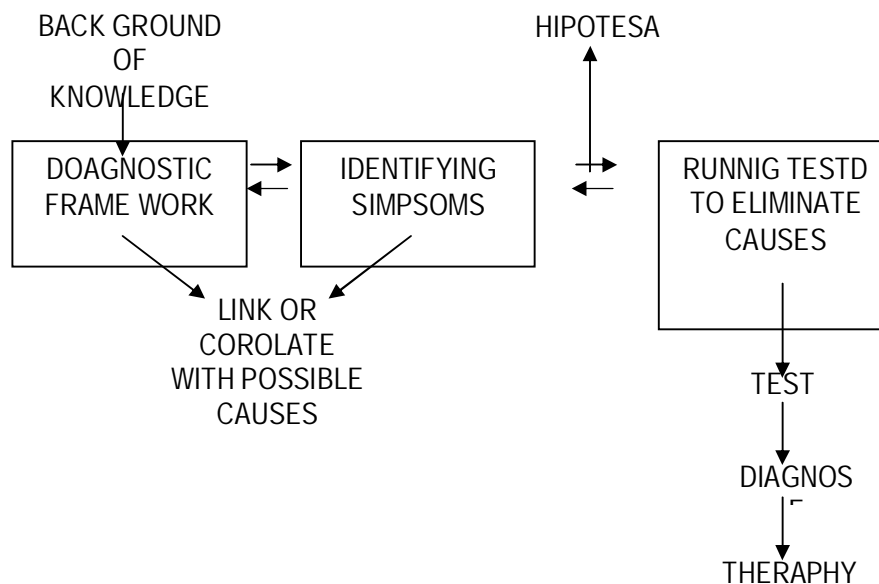
Sebagai seorang senior manager di dalam melihat ke dalam organisasinya, apakah organisasinya sehat atau tidak, apakah ada kelemahan-kelemahannya atau apakah terdapat kekuatan/kelebihan dalam organisasi, dia harus dapat mengetahui dan bertindak untuk memperbaikinya.

Seorang senior manager dapat dianalogikan sebagai seorang dokter ahli. Sebagai telah diberikan contoh di atas seorang yang sakit badannya panas. Suhu badannya yang tinggi adalah gejalanya. Di sini dokter tersebut belum dapat

menentukan apa sakitnya si pasien. Gejala badan panas dapat disebabkan oleh bermacam-macam hal: influenza, usus buntu, diare dan sebagainya.

Jadi gejala yang tampak dipermukaan belum menyatakan atau menentukan apa sebenarnya sakitnya seseorang itu. Di dalam organisasipun demikian juga, seorang senior manager dapat diasumsikan sebagai seorang dokter ahli dalam memeriksa kesehatan organisasinya. Di bawah ini akan diterangkan apa dan bagaimana langkah-langkah yang harus dilakukan oleh seorang senior manager dalam melaksanakan organisation health audit: biasanya disebut, teknik mendiagnose (*diagnostic technique/process*).

#### DIAGNOSTIC TECHNIQUE



1. Langkah-langkah atau kegiatan yang dilakukan dalam diagnostic technique, secara berurutan sebagai berikut :
  - a. apa gejala pokoknya (initial symptom);
  - b. mencari gejala-gejala yang saling berhubungan (search for associated symptoms). Kemudian dilihatkan (corolate) dan polanya; untuk mengetahui penyebabnya kita harus mempunyai diagnostic frame work sebagai landasan cara berfikir kita sehingga kita dapat memperkirakan kemungkinan-kemungkinan apa yang salah. (might be posibly wrong);
  - c. mencocokkan antara gejala-gejala dengan cara berfikir atau background frame work kita (match *the* symptoms against the frame work of analysis diagnosis);
  - d. hypothesis. Dalam hal ini memilih gejala-gejala yang diperkirakan benar kemungkinannya;
  - e. lakukan beberapa ujicoba (running some tests). Dengan melakukan dibeberapa uji coba dari kemungkinan yang ada, yaitu dengan menggunakan beberapa kemungkinan dengan beberapa tes, sehingga diperoleh penyebabnya yang utama (main causes);

- f. pemeriksaan (diagnosis). Setelah itu baru kita mengambil diagnose;
  - g. pengobatan (theraphy). Di sini kita baru melaksanakan pengobatan (theraphy).
2. Dalam kita mempelajari proses diagnostic ada 3 yang harus kita perhatikan:
  - a. bagaimana organisasi itu bekerja dan kemungkinan apa yang terjadi;
  - b. menggunakan inter personal skill terutama kemampuan bertanya, mengamati untuk mendapatkan symphptoms yang sebanyak-banyaknya;
  - c. kita harus mempunyai kemampuan melakukan tes/beberapa tes untuk mengetahui penyebab utama (main causes).
3. Dari keseluruhan symphptom yang ada kita tidak menangani semuanya akan tetapi dipilih mana yang lebih utama penyebabnya untuk ditangani.
4. Dalam pelaksanaan diagnosis ini kita tidak hanya melihat ke dalam saja, tetapi kita harus juga melihat pengaruh dari luar.
5. Hal inilah yang disebut mendiagnosa secara internal dan eksternal atau secara menyeluruh (holystic diagnosis).
6. Proses yang penting/benar adalah ciri dulu sebanyak-banyaknya symptom kemudian dikelompokkan ke dalam dimensi yang ditentukan.

### BAB III

#### PERENCANAAN STRATEGIS (STRATEGIC PLANNING)

##### Kompetensi Dasar :

1. memahami cara menyusun perencanaan strategi (strategis planning);
2. memahami langkah-langkah scenario profiling;
3. memahami cara penyusunan perencanaan program (program planning).

##### Indikator Hasil Belajar :

1. menjelaskan pengertian perencanaan strategi;
2. menjelaskan cara mendesain system perencanaan strategis;
3. menjelaskan pengertian scenario profiling;
4. menjelaskan pokok-pokok dalam melihat gambaran yang akan datang;
5. menjelaskan manfaat scenario profiling dalam pelaksanaan tugas;
6. menjelaskan langkah-langkah scenario profiling;
7. menjelaskan pengertian program planning;
8. menjelaskan tujuan dalam proses program planning;
9. menjelaskan langkah-langkah program planning;
10. menjelaskan pentingnya terterlibatan manajer fungsi dan pimpinan kesatuan kewilayahan dalam program planning;
11. menjelaskan untuk ruginya dari masing-masing cara bertindak yang terumus dalam program planning;
12. mensimulasikan salah satu cara dalam program planning.

##### A. Perencanaan strategis (strategie planning)

Seorang senior manager dalam membuat perencanaan dalam rangka upaya mencapai suatu sasaran (tujuan) organisasinya haruslah bersifat strategis. Perencanaan strategis di sini dimaksudkan suatu perencanaan yang mempunyai pandangan/jangkauan jauh ke depan dengan berlandaskan pada strategis analysis (terhadap lingkungan dan organisasinya). Dalam membuat suatu perencanaan strategis seorang senior manager harus memperhatikan atau perlu mengetahui hal sebagai berikut Peter Lorange dan Richard F. Vancil dalam bukunya : Bagaimana mendesain sistem perencanaan strategis).

1. Perencanaan strategis adalah suatu perencanaan yang mendetail dan integral dari organisasi untuk masa/tahun-tahun yang akan datang; yaitu mulai dari menentukan sasaran organisasi (corporate objective) dan berakhir dengan persiapan rencana organisasi satu, dua tahun atau lebih. Hal ini bisa sangat kompleks dan sangat penting (vital) untuk kesuksesan organisasinya.
2. Sistem perencanaan strategis tidak lebih dari suatu struktur (yang didesain)

dan merupakan proses yang mengorganisir dan mengkoordinasikan kegiatan manager yang melakukan perencanaan ku. Tidak ada suatu sistem perencanaan startegis yang universal, karrera organisasi itu berbeda besar dan kecilnya, beragam-ragam operasinya, cara pengorganisasiannya, berbeda pula gaya dan filosofi manajer-manajer tersebut.

Dengan demikian "sistem perencanaan strategis yang efektif, memerlukan desain yang situasionai, harus memperhatikan situasi khusus organisasinya.

3. Seorang senior manager dalam membuat suatu keputusan dalam rangka mendesain perencanaan strategis *perlu* memperhatikan hal sebagai berikut :
  - a. komunikasi tujuan bersama (communication of corporation goals);
  - b. proses penyusunan tujuan (the goal setting process);
  - c. memeriksa lingkungan environmental scanning);
  - d. pemusatan manager bawahan (subordinate manager focus);
  - e. peran perencana organisasi (corporate planners focus);
  - f. kakan antara perencanaan dan pembiayaan (the link age of the planning and budgeting);
  - g. perencanaan strategis ini meliputi dua hal: scenario profiling;
  - h. bagaimana seorang senior manager dapat menggambarkan masa yang akan datang yang akan dihadapi organisasinya secara bertahap sampai kepada kemungkinan adanya peluang (opportunity) atau kendala (threat) yang akan dihadapinya. program planning;
  - i. bagaimana seorang manajer membuat suatu perencanaan dengan program perencanaan yang baik dalam upaya mencapai tujuan atau situasi/kondisi yang ingin dicapai organisasinya.

## B. Scenario Profiling

1. Pengertian
  - a. Scenario profiling terdiri dari kata-kata Scenario dan Profiling.
    - 1) Scenario = Naskah yang tertulis misalnya untuk cerita atau film; dapat juga berarti sebagai gambaran tentang suatu kegiatan atau cerita.
    - 2) Profiling = Dapat bermacam-macam arti; di sini diartikan:
    - 3) shape of something seen against back ground (bentuk yang dilihat dengan memperhatikan latar belakangnya).
    - 4) short description (suatu gambaran singkat atau pendek).
  - b. Setelah mengetahui environment scanning dan organisation healt audith, langkah berikutnya adalah scenario profiling yang diartikan di sini: Berangkat dari data-data yang ada sekarang dan data yang lampau, seorang senior manajer menganalisa data tersebut dan membuat data itu bisa berbicara serta mempunyai arti bagi kepentingan organisasinya dalam rangka melihat gambaran yang masa datang dengan perincian sebagai berikut :
    - 1) Pertanyaan satu(Q 1) ;

Untuk apa data itu bagi kita; dan apa yang terjadi sekarang.  
(what does the data tell and what is happening now)

- 2) Pertanyaan dua (Q 2);  
Apa yang dapat kita perkirakan di masa yang akan datang (predict).
- 3) Pertanyaan tiga (Q 3);  
Perubahan dasar apa yang mungkin terjadi di masa datang (big changes).
- 4) Pertanyaan empat (Q 4);  
Apa pengaruhnya terhadap organisasi kita.
- 5) Pertanyaan lima (Q 5);  
Hal-hal apa yang bisa mempunyai arti yang menguntungkan atau peluang (opportunity) dan apa yang bisa merupakan ancaman atau kendala (threat).

## 2. Uraian

Langkah-langkah ( tahap) scenario profiling sebagai berikut :

### a. Tahap Pertama.

Berdasarkan data yang kita ketahui, baik data yang sekarang dan masa lampau kita dapat mengetahui apa yang terjadi sekarang. (what does the data tell and what is happening now), di sini kita dapat melihat :

- 1) trend perkembangan suatu kejadian misalnya : Trend perkembangan kejahatan dari tahun ke tahun, sampai pada tahun terakhir;
- 2) korelasi (hubungan) antara data yang satu dengan data yang lain, misalnya : hubungan data penduduk dan keterbatasan lapangan kerja dan pengangguran. Hubungan antara perkembangan industri dengan lapangan kerja dan sebagainya;
- 3) persentase dari data-data yang penting atau data-data statistik misalnya; jumlah kejahatan pencurian berat, pembunuhan, perampokan dan sebagainya;
- 4) perlu dijelaskan disini bahwa dalam menganalisa data ada tiga cara: Deduksi secara logis (logical deduction); Kemungkinan berdasarkan pengalaman (empirical probability); Melihat pola (looking for pattern); Contoh:
  - a) Pada tahun 1990 jumlah anak-anak usia 12 tahun di Kota X adalah 500.000, pada tahun 1995 jumlah anak remaja akan bertambah 500.000.
  - b) Berdasarkan pengalaman menjelang hari lebaran sering terjadi kemacetan lalu lintas.
  - c) Kenaikan jumlah penduduk akan mempunyai pola tertentu dengan memperhatikan antara lain :
    - (1) angka kematian (mortality);
    - (2) adanya abortus.

- b. Tahap kedua  
 Dari data-data yang telah kita ketahui tahap I (sekarang dan lampau) kita perkirakan apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang (predict). Hal ini dapat mempunyai 2 arti :
- 1) memperkirakan akan terjadinya perubahan yang pasti akan terjadi (inevitable). Contoh:  
 Pada waktu Hari Raya Idul Fitri, dan tahun baru di Kota X akan terjadi kemacetan lalu lintas dan jumlah kecelakaan lalu lintas meningkat;  
 Contoh lain; jumlah penduduk di Kota X setiap tahun meningkat, karena angka kelahirannya lebih besar dari pada angka kematian;
  - 2) memperkirakan perubahan yang mungkin terjadi (Possible).  
 Contoh:  
 Dengan bertambahnya jumlah penduduk setiap tahun dan terbatasnya lapangan kerja kemungkinan akan terjadi meningkatnya pengangguran;  
 Dengan makin majunya pembangunan di Kota X diperkirakan jumlah kejahatan akan meningkat.
- c. Tahap ketiga  
 Seorang senior manager setelah dia mengetahui tahap I (Q1) dan setelah memperhitungkan dan memprediksi apa yang akan terjadi pada tahap II (Q2), maka langkah berikutnya adalah sebagaimana seorang senior manager dapat mengantisipasi/ memperhitungkan perubahan besar apa yang akan terjadi di masa yang akan datang. (big change) sebagai lanjutan Q2.
- Dari perubahan-perubahan tersebut, perubahan mana yang harus diutamakan (diprioritaskan) untuk ditangani. Hal tersebut harus kita tangani atau atasi karena bila hal ini kita tidak tangani akan mengakibatkan kerugian-kerugian atau malapetaka yang tidak dapat dihindari. Disinilah tugas seorang senior manager agar dapat melihat ke depan dan mengantisipasi perubahan besar yang akan terjadi dan apa sebabnya terjadi hal yang demikian serta mempersiapkan untuk mengatasi kemungkinan akibat perubahan-perubahan tersebut dari atas.
- Contoh :  
 Dengan makin meningkatkan pembangunan teknologi dan industri dikawasan Kota X dan kurang terkendalinya limbah dari pabrik-pabrik industri di Kota X diperkirakan pada 5 tahun yang akan datang kualitas pencemaran limbah-limbah tersebut akan membahayakan penduduk, berupa : penyakit-penyakit tertentu, bahkan menyebabkan kematian.



## d. Tahap keempat

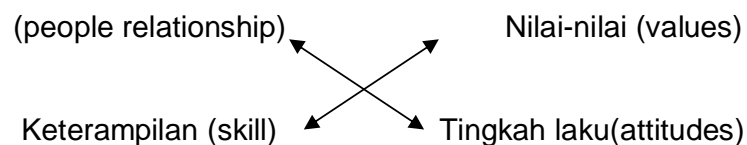
Apa pengaruh dari perubahan besar yang terjadi terhadap organisasi kita. Dengan terjadinya perubahan besar maka organisasi kita akan dipengaruhi, atau akan terjadi sesuatu pengaruh atau dampak terhadap organisasi kita. Pengaruh tersebut dapat terlihat pada :

- 1) system dan structure organisasi;
- 2) resources (sumber daya; personil, sarana uang dan sebagainya);
- 3) hubungan antara orang (people relationship) dan skiilnya.
- 4) policies (kebijaksanaan), values (nilai) dan attitudes (sikap).

Keempat hal tersebut satu dengan yang lain akan pengaruh mempengaruhi dan kompleks sifatnya.

- 1) sistem (system) Sumber daya "(resources);
- 2) struktur (structure)

Hubungan manusia Kebijakan (values)



Sebagai salah satu hal yang harus kita perhatikan dalam hubungan antar manusia adalah :

- 1) masalah keterbukaan antara individu yang satu dengan yang lain;
- 2) tingkat partisipasi anggota dalam organisasi (degree of participation);
- 3) tingkat kepercayaan anggota terhadap anggota lain, atasan dan bawahan dalam organisasinya (level of trust);
- 4) tingkat perhatian dan cara berkomunikasi (level of interest and communication).

## e. Tahap kelima

Akibat dari pengaruh besar (tahap IV) terhadap organisasi, maka akan terjadi sebagai berikut :

- 1) Opportunity. Hal yang akan mempunyai pengaruh menguntungkan/hal yang positif;
- 2) Threat (ancaman) terhadap organisasi kita.

Terhadap kedua hal tersebut di atas seyogyanya kita melihat secara objektif. Tidak semua yang kita hadapi akan bersifat ancaman. Pada umumnya bila menghadapi perubahan-perubahan besar atau dampak yang bersifat mengancam, kecenderungan orang akan melihat dari segi ancamannya saja (threat), sehingga kurang memperhatikan hal

yang dapat menguntungkan atau merupakan peluang(opportunity), bagi organisasinya. Pada hal sebagai seorang senior manager kita harus melihat dengan cara pandang yang lebih luas yaitu kita juga harus melihat dari segi peluangnya di dalam rangka mengembangkan cara berfikir dan bertindak kita bagi kepentingan organisasi. Oleh karena itu sebaiknya seorang senior manager harus memperhatikan kedua hal tersebut baik dari segi ancaman ataupun dari segi peluangnya.

Analisa Strategis	SCENARIO PROFILING					Program planning
		Q2	Q3	Q4	Q5	
Memeriksa lingkungan (environ)	Situasi se- karang Untuk meli- hat (look for) Pcrkembang an/bentuk	Look for indi- cators of  - Innevitabile (pasti terjadi)	Perubahan besar(big changes)	Impact for our organisa- tion  akibat kepa da organisasi	Opportunity  Or Threat	1) tujuan (end-point) 2) Prioritas (priority) 3) Cara bertindak (option) 4) Menilai/analisa cara bertindak 5) Memilih cara bertindak (choose perfect option for each priority) 6) Sumberdaya (Resources) 7) Uji coba (test) 8) Rencana langkah demi langkah (step by step). 9) Monitoring.
Memeriksa kesehatan organisasi. (organisational health audit).	Trend/ patterr  Hubungan (corralate). prosentase	- Mungkin  terjadi, (possible)			Keuntungan  dan kendala/ ancaman	

### C. PROGRAM PLANNING

#### 1. Pengertian

- a. Program planning terdiri dari kata-kata : program dan planning.  
 program : Ejaan Amerika.  
 programme : Ejaan Inggris.  
 Program : a group of artivities with a common purpose carried out within an organisation. (Suatu kelompok kegiatan yang mumpu-nyai suatu tujuan tertentu/umum yang dilaksanakan dalam suatu organisasi.) (dictionary of management; Derek French).  
 Planning : asal kata-plan (rencana).  
 Perencanaan : Kita dapat menemukan definisi tentang perencanaan; antara lain sebagai berikut; Perencanaan (planning)

- 1) Pekerjaan, kegiatan, usaha, untuk menghubungkan

pengetahuan dan pengalaman yang telah lalu dengan keadaan-keadaan yang sedang berjalan, sehingga hasilnya digunakan sebagai dasar dan tuntunan untuk penindakan yang akan datang.

- 2) Suatu proses mental yang kontinu di dalam mempersiapkan penyelesaian yang akan datang, yang mungkin akan diterima atau diambil untuk dilakukan/pelaksanaan.

(Sumber dari : Kamus Induk Istilah-istilah Dinas ABRI/Hankam'SK Menhankam/pangab No. Kep/B/482/IX/1970 tanggal 1-9-1970 Dewan Penelitian dan Pengembangan.

## 2. Pengertian program planning.

program planning di sini dimaksudkan sebagai berikut : Perencanaan yang disusun berdasarkan suatu program yang baik, yang meliputi langkah-langkah yang berurutan, pasti dan terperinci (step by step) dalam rangka mencapai suatu tujuan tertentu; mulai dan menentukan tujuan yang akan dicapai (end points), menentukan prioritas dari tujuan, cara bertindak dan selanjutnya sampai dengan tindakan mengendalikan. Secara garis besar urutan langkah-langkah program planning sebagai berikut:

- a. tujuan (end points);
- b. prioritas (priority);
- c. menentukan cara bertindak (options);
- d. menilai/analisa cara bertindak (option appraisal);
- e. memilih cara bertindak (choose);
- f. menentukan sumber daya (resources);
- g. uji coba (testing);
- h. rencana langkah demi langkah (step by step), pengendalian (monitoring).

## 3. Uraian

Dalam merencanakan atau kegiatan perencanaan yang berhubungan dengan hal-hal yang akan datang yang juga merupakan jumlah kegiatan yang akan datang tidak diketahui dan disertai ketidakpastian : juga dengan adanya masa depan yang mudah berubah, penuh teka-teki maka seorang senior manager dalam menghadapi hal tersebut di atas dia harus dapat menentukan tindakan/perencanaan yang baik yang harus dilaksanakan dan terprogram dengan baik serta rinci (program planning).

Tindakan atau langkah tersebut, program planning, dilaksanakan oleh seorang senior manager setelah dia lebih dahulu melaksanakan kegiatan sebagai berikut :

- a. Analisa strategis(strategis analysis).
  - 1) meneliti lingkungan (environmental scanning);
  - 2) memeriksa kesehatan organisasi (Organisation health audit).
- b. Perencanaan strategis (strategis planning):

Menggambarkan masa depan (scenario profiling).

4. Langkah-langkah Program Planning.

a. End Points

Merupakan situasi dan kondisi yang akan dicapai. Dalam menyusun end points ini seorang senior manager harus melihat lebih dahulu scenario profiling yaitu, terutama pada Q3 (big change) dan opportunity atau threat-nya). Karena kita hanya dapat menentukan end points tersebut setelah kita dapat menganalisa bagaimana Q3 dan Q5 tadi. End points ini dapat terdiri dari satu atau lebih dari satu ; dari pengalaman kita adalah tidak mudah untuk menetapkan end points ini, dan dalam hal ini kita masih memerlukan latihan dalam menyusun end points dalam rangka program planning.

b. Priority (prioritas)

Dalam langkah ini ditentukan apa prioritas dari end points tersebut di atas : di sini kita harus menyusun urutan ranking dari end points dari yang paling penting .(the most important) sampai kepada end points yang kurang penting atau kurang diutamakan (the less important). Dengan demikian kita dapat mengetahui mana end points yang kita prioritaskan sehingga kita dapat memilihnya dengan mudah.

Di sini kita harus pula menentukan apa kriteria atau ukuran untuk menentukan ranking penting atau tidak pentingnya end points tersebut.

c. Option

Dalam langkah ini kita menentukan cara bertindak (CB) dalam mencapai "priority" tersebut. Caranya adalah dengan melalui brainstorming sehingga didapatkan bermacam-macam CB dalam rangka mencapai end points yang diprioritaskan tadi. Perlu diperhatikan disini bahwa CB yang kita dapat tidaklah satu, tetapi banyak CB yang perlu kita perhatikan.

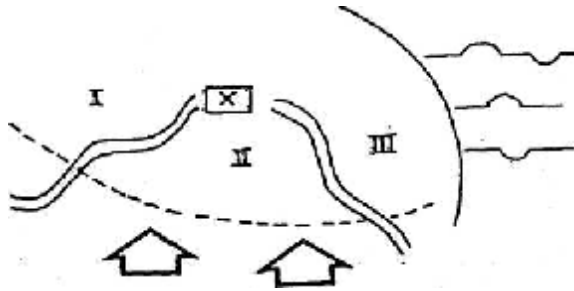
d. Options Appraisal

Di sini kita menilai tiap-tiap CB options yaitu tindakan menilai kelebihan atau keuntungan dan kerugian atau kelemahan tiap-tiap CB yang kita pilih. Cara penelitian tersebut menggunakan cara sebagai berikut :

- 1) analisa untung rugi (cost and benefit analysis):  
Menganalisa apa untung rugi dari tiap-tiap CB;
- 2) keuntungan yang besar (mayor advantage);
- 3) kita memilih yang terbesar keuntungannya/manfaatnya;
- 4) bisa diterima (acceptability);
- 5) kita pilih yang dapat diterima oleh pihak-pihak yang teribat dalam kegiatan ini;

- 6) dapat dikerjakan (work ability);
  - 7) kita pilih yang dapat dilaksanakan : sesuatu yang baik atau ideal belum tentu dapat dilaksanakan. Jadi di sini kita menentukan apa yang dapat dilaksanakan;
  - 8) kita harus waspada di sini dalam tahap ini kita baru menilai belum lagi memilih.
- e. Choose, (memilih)
- Setelah diadakan penilaian (option appraisal), maka kita baru memilih mana option yang terbaik (the best option); dalam memilih ini kita mulai memperhatikan dan memperhitungkan resources yang akan digunakan.
- f. Resources (sumberdaya)
- Dalam menentukan atau memperhitungkan sumber daya yang digunakan terhadap pilihan kita (langkah - choose) perlu diperhatikan hal sbb:
- 1) apakah teknologi yang digunakan cukup memadai;
  - 2) apakah latihan-latihan yang digunakan untuk melaksanakan option(CB) yang dipilih;
  - 3) bagaimana menilai tingkah laku-sikap yang ada dapat mendukung option yang dipilih.
- Dalam memperhatikan sumber daya, menghitung dan memilihnya bukanlah berarti kita menambahkan sumber daya (jumlahnya), tetapi diutamakan realokasi sumber daya dan penyusutan retraksi).
- g. Test (menguji)
- Dalam langkah ini kita dapat menguji coba terhadap pilihan kita (option yang dipilih) dengan memperhatikan sumber daya yang ada (langkah)di lapangan. Di sini kita menguji dan melihat apakah pilihan kita cocok dengan kenyataan di lapangan atau apakah dapat berjalan dengan baik atau tidak.
- Dari test ini akan terlihat apa kekurangan-kekurangan atau kelemahan kelemahan yang ada, sesuai atau tidak sesuai. Kemudian baru diadakan langkah-langkah perbaikan dan penyesuaian dengan "kenyataan di lapangan atau dapat dilaksanakan.
- h. Langkah demi langkah (step by step).
- Menyusun langkah-langkah perencanaan secara berurutan (step by step) dengan maksud untuk mengetahui :
- 1) apa yang akan dilakukan pada tiap-tiap langkah;
  - 2) siapa yang bertanggung jawab pada tiap-tiap langkah tersebut;
  - 3) apa sasaran-sasaran yang akan dicapai termasuk sasaran antara dalam rangka mencapai end points;
  - 4) berapa waktu yang digunakan;
  - 5) bagaimana melakukannya.

Contoh :



X : Daerah yang ingin disebut.  
Sebelum dapat merebut Daerah tersebut terlebih dahulu dilakukan penguasaan terhadap daerah I, II, III Sungai dan Jalan Raya.

i. Monitoring (pengendalian)

Pada langkah ini kita mengendalikan seluruh proses program planning mulai dari langkah awal sampai dengan langkah akhir, apakah yang kita laksanakan sesuai dengan apa yang direncanakan atau tidak. Apakah ada kesulitan-kesulitan, kelemahan-kelemahan, penyimpangan-penyimpangan. Dari hasil monitor diadakan evaluasi dan dari hasil evaluasi ini diadakan langkah-langkah perbaikan atau penyempurnaan serta kemudian hasilnya ini akan digunakan untuk menyusun replanning/perencanaan kembali. Proses monitoring ini dilaksanakan secara terus-menerus dan dilaksanakan terhadap setiap langkah atau tahap beserta perincian sub-sub langkah di dalam rangka proses keseluruhan program planning.

## **BAB IV**

### **MANAJEMEN STRATEGI (STRATEGIC MANAGEMENT)**

#### **Kompetensi Dasar :**

1. memahami proses penjabaran (translation process) suatu permasalahan;
2. memahami cara melaksanakan pengecekan (management audit);
3. memahami percakapan tentang pertanggung jawaban;
4. memahami cara-cara memengaruhi orang lain agar sependapat terhadap apa yang dikehendaki;
5. memahami cara mengkritik permasalahan untuk mengambil esensi yang bermanfaat bagi organisasi.

#### **Indikator Hasil Belajar :**

1. menjelaskan pengertian translation process;
2. menjelaskan visi dan misi organisasi dalam rangka menjabarkan kegiatan strategis;
3. menjelaskan langkah-langkah strategis dalam pencapaian tujuan organisasi;
4. menjelaskan tujuan dalam setiap langkah strategis sesuai dengan penggunaan pisau analisis;
5. menjelaskan rencana tindak lanjut dalam mewujudkan pelayanan terbaik;
6. menjelaskan pengertian management audit;
7. menjelaskan cara menyusun keberhasilan manajemen suatu organisasi;
8. menjelaskan merumuskan tolok ukur keberhasilan tugas organisasi;
9. menjelaskan pentingnya tolok ukur dalam penentuan sasaran;
10. menjelaskan manfaat pemeriksaan manajemen;
11. menjelaskan pengertian accountability conversation;
12. memahami langkah-langkah mengetahui akuntabilitas seseorang/ bawahan melalui percakapan.
13. menjelaskan perbedaaan accountability dan responsibility;
14. menjelaskan sebab-sebab kegagalan dalam percakapan tentang pertanggung jawaban;
15. menjelaskan pengertian influencing skill;
16. menjelaskan langkah-langkah influencing skill;
17. menjelaskan sumber-sumber kemampuan mempengaruhi;
18. menjelaskan pengertian critiquing;
19. menjelaskan langkah-langkah critiquing.

#### **A. MANAJEMEN STRATEGIS (STRATEGIC MANAJEMENT)**

Seorang senior manajer harus memiliki keterampilan manajemen strategis, yaitu keterampilan bagaimana memanager secara strategis" suatu perusahaan atau organisasi yang dipimpinya, keterampilan ini meliputi :

1. Keterampilan menjabarkan (translation) :  
Yaitu keterampilan bagaimana merumuskan policy (kebijaksanaan) serta menjabarkannya menjadi strategis, obyektive, action plan dan "delivery of service to the people".
2. Keterampilan meng "audit suatu manajemen" (manajemen audit atau managerial audit) :  
Yaitu keterampilan bagaimana seorang senior manager me-meriksa suatu manajemen dari suatu perusahaan atau suatu organisasi. Dengan bekal keterampilan tersebut di atas ini, di-harapkan seorang senior manager telah mempunyai skill yang lengkap yaitu :
  - a. analisa strategis (strategis analisis);
  - b. perencanaan strategis (strategis planning);
  - c. manajemen strategis (strategis manajemen).

Disamping itu masih juga diperlukan beberapa keterampilan untuk melengkapi atau mendukung keterampilan tersebut di atas, yaitu :

  - a. keterampilan mempengaruhi (influencing skill);
  - b. keterampilan : "critiquing" (critiquing skill).

## **B. PROSES PENJABARAN (TRANSLATION PROCESS)**

1. Pengertian
  - a. Translation process terdiri dari dua kata yaitu translation yang artinya terjemahan atau penjabaran dan kata proses mempunyai arti rangkaian kegiatan. Jadi secara harfiah translation proses dapat diartikan sebagai terjemahan atau penjabaran dari rangkaian kegiatan.
  - b. Dari uraian di atas belum memberikan rangkaian kegiatan apa yang diterjemahkan. yang dimaksud rangkaian kegiatan yang diterjemahkan adalah penjabaran dari suatu tujuan yang ingin dicapai oleh suatu organisasi (policy) yang selanjutnya diterjemahkan menjadi strategis, obyektive, action plan dan akhirnya menjadi urutan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh para pelaksanaan di lapangan.
2. Uraian
  - a. Translation proses berarti penjabaran dari hal yang paling atas (visison/polky) kepada strategis, kemudian menjadi obyektive, action plan dan selanjutnya sampai kepada delivery of service to people.
  - b. Pada pelaksanaannya penjabaran tersebut harus dilakukan secara hierarki melalui urutan sesuai jenjang organisasi, dengan demikian terlebih dulu perlu memahami jenjang organisasi, sehingga dapat memberikan gambaran secara konkret mana tingkat top manager, middle manager, low manager dan peranan apa dari masing-masing tingkat tersebut. Dilihat dari sifat organisasi untuk tingkat Markas Besar dan Polda bersifat umum (integrated



organisation) dan strategis dengan jangkauan berpikir satu sampai lima tahun dengan kegiatan yang menonjol tanpa analisis, perencanaan, implementasi dan monitoring, sedangkan untuk tingkat Polwil ke bawah lebih bersifat operasional, benar-benar sangat membedakan tanggung jawab dalam pencapaian target-target khusus yang telah dibagikan terhadap bawahan-bawahan; setiap orang perlu kepada siapa dan untuk apa ia mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya. Keadaan organisasi semacam ini lebih bersifat differentiated organisation.

Oleh karena itu untuk tingkat Mabes dan Polda sebagai top manager bertanggung jawab untuk membuat atau merumuskan kebijaksanaan (policy) dan strategi, sedangkan untuk tingkat Polwil dan Polres sebagai middle manager bertanggung jawab merumuskan objektif dan action plan sedangkan untuk tingkat Polsek sebagai low manager bertanggung jawab menjabarkan tugas ke dalam kegiatan dan mengawasi pelaksanaan yang dilakukan oleh anggota di lapangan.

- c. Peran yang paling penting di sini adalah middle manager harus mampu bertindak sebagai jabatan penghubung di antara dua dunia yang sangat berbeda yaitu dunia yang bersifat strategis "(umum) dan dunia yang bersifat operasional (khusus). Apa yang dirumuskan oleh top manager harus diterjemahkan kepada bahasa teknis yang mampu diserap, dimengerti dan dapat dilaksanakan oleh anggota yang terbawah sekalipun. Peranan ini sering disebut sebagai linking pin, sebelah kaki berada pada top manager dan sebelah lagi berada pada Jow manager, dalam arti linking pin harus mampu berfikir strategis mampu menyerap keinginan top manager dan selanjutnya mampu menjabarkan secara rinci kebijaksanaan atasan, sehingga anggota di lapangan mengerti dan memahami apa-apa yang harus dikerjakan secara pasti. Selanjutnya bagaimana proses atau urutan panjabaran tersebut ? Untuk menjawab pertanyaan ini kita perlu mengetahui arti dari istilah vision, policy, strategi, objektif, dan action plan.

- 1) Vision  
Bisa menjadi tujuan dari policy, sedangkan tujuan adalah sesuatu yang ingin kita capai. Jadi vision dapat diartikan cita-cita atau sesuatu yang ingin kita capai.
- 2) Policy  
Dapat diartikan sebagai pedoman/ general principle yang menjadi atau merupakan arah/direction untuk mencapai tujuan yang akan dicapai (destination/outcome) serta menyatakan prioritas yang akan dicapai, (relatif priority/importance).
- 3) Strategi  
Menetapkan/menentukan perubahan utama yang akan terjadi dalam memenuhi/melaksanakan prioritas yang ditetapkan dalam policy, menentukan jangka waktu untuk mencapai

tujuan. Menyatakan urutan yang tepat dari pada perubahan tadi, menganalisa sumbangan atau partisipasi (contribution) individu dan kelompok; penanganan perubahan seluruh kegiatan ini secara terpadu atau intergrated. Dr. Raymond di dalam kuliahnya menyatakan sebagai berikut:.. strategy is establishes the main changes that will have to take place in fulfilling the priority, indetermines the time scale for achieving the goal, it outlines the proper sequence of the changes,it analysis the individual and collective contribution, to making the changes is corporated/intergrated.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur strategi yang penting adalah :

- 1) adanya perubahan utama (main changes);
- 2) adanya pertahanan (stages). Di mana tiap tahap mempunyai tujuan (each stage with a goal, Mempunyai urutan yang benar (incorect sequence), Mempunyai jangka waktu tertentu (time scale);
- 3) Keterpaduan (integrated);
- 4) Objective.

Diartikan sesuatu yang harus dilaksanakan oleh organisasi untuk mencapai target/sasaran yang telah ditentukan. Ciri-ciri dari objective adalah :

- a) target yang dapat diukur dan diamati;
  - b) mempunyai jangka waktu tertentu (time scale).
  - c) Sifat Lebih beraneka ragam (differented) yang disebabkan adanya perbedaan area, fungsi, situasi, dan lingkungan dimana dalam pelaksanaannya orang tersebut, harus" tahu kepada siapa dan untuk apa ia mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugasnya.
- 5) Menetapkan pertanggung jawaban secara perorangan (assign individual accountability) yang meliputi:
    - a) kepada siapa ia bertanggung jawab;
    - b) apa yang dipertanggungjawabkan;
    - c) bagaimana pertanggung jawaban tersebut dilaksanakan.
  - 6) Action plan

Dapat diartikan sebagai-kegiatan yang lebih terinci lagi dari objektif, step by step artivities atau day by day artivities. Di sini harus jelas :

- a) Siapa yang mengerjakan ?
- b) Apa yang dikerjakan ?
- c) Berapa lama kegiatan tersebut dikerjakan ?
- d) Bagaimana mengerjakannya cara) ?
- e) Kapada siapa ia bertanggung jawab atas kegiatan yang dilaksanakan ?

## C. MANAGEMENT AUDIT

### 1. Pengertian

Management audit terdiri dari dua kata yaitu management dan audit. Banyak atasan/definisi mengenai management; salah satu di antaranya mendefinisikan management sebagai berikut :

"Getting thing done through the efforts of other people" (George R. Terry). Kalau dilihat dari fungsi-fungsi management maka paling sedikit fungsi tersebut terdiri dari dua tanggung jawab besar, yang pertama adalah planning dan yang lainnya adalah kontrol.

Sedangkan audit adalah suatu istilah yang sering digunakan dalam keuangan (finance) yang berarti melaksanakan pengawasan atau pemeriksaan.

Dengan demikian arti dari pada management audit adalah suatu skill atau keterampilan untuk melakukan pengecekan, pengawasan terhadap segala aspek dalam suatu organisasi serta pelaksanaan tugas dari masing-masing anggota apakah sudah dilaksanakan dengan benar sesuai dengan yang diharapkan.

Menurut George R. Terry essensial dari pada management audit adalah penelitian secara periodik tentang perencanaan managerial sebuah perusahaan/pengorganisasiannya, usaha mengerakitannya dan pengawasan. Pemeriksaan management ini memeriksa atau meneliti dengan cermat terhadap keadaan masa lampau, masa kini dan masa yang akan datang sebuah perusahaan atau organisasi.

### 2. Uraian

Management audit ini adalah satu keterampilan yang harus dimiliki seorang senior manajer untuk melakukan pengecekan, pengawasan di dalam organisasi yang dipimpinnya untuk mengetahui apakah strategis analysis, strategis planning maupun translation process serta pelaksanaan tugas oleh masing-masing anggota sudah benar-benar dilaksanakan sesuai dengan yang diharapkan (hasil dan prosesnya). Dengan melakukan pengecekan dan pengawasan tersebut maka bilamana ada hal-hal yang tidak sesuai dapat diadakan analisa kembali dan dilakukan perbaikan-perbaikan pada semua tingkat perencanaan.

Dengan demikian pengecekan atau penelitian terhadap suatu organisasi dimaksudkan untuk mencapai hasil yang maksimum dengan melakukan penelitian terhadap bagian-bagian yang perlu diperbaiki dan menguasai agar segala kegiatan dilaksanakan secara tepat (Jan efisien).

Bila management audit dilihat dalam rangka penjabaran maka management audit ini dilaksanakan pada setiap tingkatan secara berurut mulai dari policy, strategy, objective, action plan, delivery of Service dimana dalam tiap tingkatan/tahapan tersebut dilaksanakan *accountability conversation*. (a whole series of accountability conversation).

Menurut George R. Terry dalam asas-asas manajemen, ada beberapa keuntungan yang diperoleh dari management audit antara lain :

- a. dapat dilakukan pengecekan apakah kebijaksanaan-kebijaksanaan baru dan cara-cara baru cocok atau tidak;

- b. dapat diketemukan bidang-bidang pokok yang perlu diperbaiki;
- c. dapat dibantu penggunaan unit-unit organisasi staf perusahaan secara lebih baik terutama apabila pemeriksaan tersebut dilaksanakan oleh personil perusahaan yang bersangkutan;
- d. komunikasi yang bertambah baik yang memberikan penerangan kepada semua karyawan tentang keadaan perusahaan mereka;
- e. dapat dilakukan pengecekan hingga dimana pengawasan Manajerial yang berlaku bersifat efektif;
- f. dapat diketahui realibilitas dari pada manajemen yang diperkembangkan di dalam organisasi yang bersangkutan.

Hasil-hasil yang diketemukan dituangkan dalam sebuah laporan pemeriksaan untuk memberikan pernyataan-pernyataan jelas tentang hasil-hasil yang dicapai beserta rekomendasi-rekomendasi dengan selalu mengusahakan tetap objektif. Untuk melakukan *audit* pelaksanaan manajemen dapat dilihat dari :

- a. result/hasilnya apakah sesuai atau tidak dengan target yang telah ditentukan;
- b. prosesnya, bagaimana proses yang dilaksanakan sehingga dapat mencapai hasil tersebut.

1) Dilihat dari hasil (result).

Dalam meng "audit" suatu management seorang senior manager dapat melihat dari hasilnya, bagaimana hasil yang telah dicapai oleh organisasi tersebut. Apakah baik, atau tidak baik. Di sini kita melihat dengan suatu tolok ukur yang bisa diukur measurable) dan bisa diamati (observable).

Misalnya : Dalam suatu operasi, kita lihat target operasi telah dicapai atau tidak, Dalam suatu pabrik, apakah hasil/produknya baik atau tidak, Dan banyak lagi contoh dalam rangka wasrik (pengawasan dan pemeriksaan).

2) Dilihat dari prosesnya.

Dalam meng "audit" di sini perlu dilihat dari prosesnya. Kita meneliti bagaimana prosesnya terhadap hasil yang telah dicapai oleh organisasi tersebut Senior manager lebih menekankan terhadap pentingnya proses management ketimbang hasilnya. Karena hasil yang telah dicapai dapat saja baik, tapi prosesnya belum tentu baik. Untuk melihat process management ini kita menggunakan tolok ukur atau kriteria (standard of performance) yaitu :

communication, leadership, supervision, accountability  
conversation, dicipline.

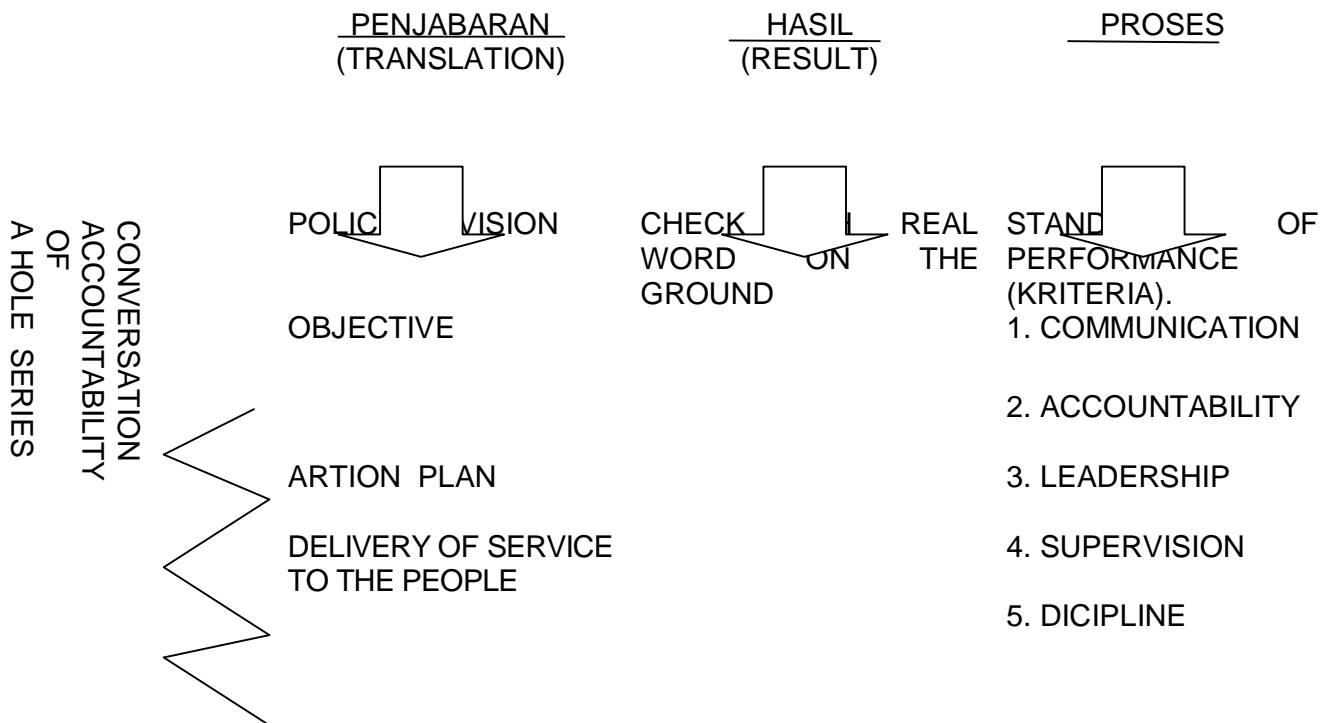
Sebagai salah satu contoh kita lihat salah satu *tolok ukur* (standact of performance) dari pada comunication sebagai berikut :

- a) manajer harus dapat menjeiaskan kepada anggotanya apa yang harus dicapai (out comes);

- b) apakah seorang Manajer sering bertemu dengan anggotanya;
- c) mampu berkomunikasi dengan setiap tingkat yang berbeda;
- d) mampu mendengar/menerima keluhan dan saran anggota;
- e) apakah perintah/pesan pesan dari atas diterima bawahan dengan betul (checking under standing).

Dalam rangka management audit, penekanan pemeriksaan seperti yang telah diterangkan di atas adalah pada prosesnya. Dari prosesnya ini yang dicari adalah inti atau hakekat dari pada proses berjalannya management tersebut, yang segera dapat terlihat di mata si pemeriksa. Pemeriksaannya bukan semata-mata dititikberatkan pada fungsi-fungsi management seperti perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian. Sebagai ilustrasi mengenai apa yang telah kita bicarakan sebelumnya mengenai strategis management, yang terdiri dari :

1. translation process (penjabaran);
2. management audit.



**D. CONVERSATION (PERCAKAPAN TENTANG PERTANGGUNG JAWABAN)**

Accountability conversation merupakan percakapan atau semacam dialog yang juga merupakan pengecekan mengenai pemahaman akan tugas dan peranan serta

pertanggung jawaban dalam suatu organisasi Dialog ini dilaksanakan di antara pimpinan/supervisor dengan bawahan/subordinates secara berjenjang dimana bawahan tersebut dalam jenjang berikutnya merupakan pimpinan bagi bawahan pada jenjang yang lebih rendah. Dengan accountability conversation ini akan diperoleh kejelasan dan saling memahami mengenai tujuan dari pada organisasi serta kemampuan dalam pelaksanaan tugas, kegiatan serta pertanggungjawaban baik bagi pimpinan maupun bawahan. Demikian pula seorang pimpinan harus memahami terlebih dahulu permasalahan, persoalan *serta* kesulitan yang dihadapi oleh anggota atau bawahannya.

Agar accountability conversation ini dapat dilaksanakan dengan baik maka seorang pimpinan harus memperhatikan bawahannya dalam hal-hal sebagai berikut :

1. selalu melakukan komunikasi tatap muka;
2. selalu memelihara hubungan kerja yang baik;
3. keterbukaan yang sesuai dengan kebijakan dan perilaku organisasi.

Langkah-langkah yang perlu dilaksanakan oleh seorang pimpinan dalam rangka accountability conversation dengan bawahan sesuai dengan jenjangnya meliputi hal-hal sebagai berikut :

#### 1. LANGKAH PERTAMA

Saling memahami dan mendapat Pejelasan serta menyetujui adanya kesepakatan (ABSEING EXPECTATION) mengenai :

- a. Tujuan yang harus dicapai yang ditugaskan kepada pimpinan dan kegiatan yang harus dilaksanakan oleh setiap bawahan. Pencapaian tujuan harus memperhatikan :
  - 1) sasaran yang harus dicapai sesuai dengan tujuan;
  - 2) baik sasaran maupun tujuan harus dapat digambarkan secara jelas;
  - 3) prosesnya harus dapat diamati (observable);
  - 4) terdapatnya suatu tolok ukur dan hasil yang harus di capai (measurable).
- b. Dalam pelaksanaan tugas serta kegiatan tersebut di atas hendaknya saling memahami akan peranan masing-masing baik sebagai pimpinan maupun sebagai bawahan.

#### 2. LANGKAH KEDUA

Agar tercapai kesepakatan pelaksanaan pekerjaan/kegiatan dengan efektif dan efisien (ACTION PLAN) maka hendaknya diadakan diskusi antara pimpinan dan bawahan sesuai dengan jenjangnya dalam hal :

- a. pengecekan mengenai "kejelasan dan pemahaman terhadap tujuan dan sasaran yang harus dicapai serta pelaksanaannya;
- b. meningkatkan kemampuan bawahan dalam pelaksanaan tugas atau kegiatan pencapaian tujuan atau sasaran;

- c. dalam rangka menumbuhkan kebersamaan hendaknya menyediakan kesempatan untuk membicarakan :
- 1) kemungkinan terhadapnya atau timbulnya problema untuk kemudian problema tersebut diidentifikasi;
  - 2) pemberian pengarahan-pengarahan yang khusus dalam hal tertentu;
  - 3) mendorong bawahan agar dapat berfikir lebih jauh dalam memparkaya/memperbanyak alternatif dengan ide-ide yang kreatif;
  - 4) alokasikan sumber daya yang diperlukan dengan lebih baik;
  - 5) tunjukkan support serta perhatian sebagai pimpinan terhadap bawahan.

### 3. LANGKAH KETIGA

Diskusikan dan adakan kesepakatan hal-hal yang berkaitan dengan evaluasi dan monitor (pengendalian) terhadap progres pelaksanaan kerja terutama yang berkaitan dengan :

- a. apa yang harus dilaporkan;
- b. waktu pelaporan;
- c. cara pelaporan;
- d. pelaksanaan pemantauan dan pengawasan dari pimpinan.

### 4. LANGKAH KEEMPAT

Kesepakatan-kesepakatan antara pimpinan dan bawahan hendaknya dibuat tertulis ( WRITTEN CONTUACT).

## E. INFLUENCING SKILL

### 1. Pengertian

- a. Influencing skill terdiri dari dua kata yaitu influencing dan skill. Influencing asal kata dari influence yang artinya mempengaruhi. Sedangkan skill berarti kemampuan/ keterampilan. Jadi secara harfiah influencing skill adalah kemampuan untuk mempengaruhi;
- b. Yang dimaksud influencing skill di sini adalah suatu kemampuan mempengaruhi orang lain agar orang yang dipengaruhi tersebut sependapat dengan orang yang mem-pengaruhi, atau melaksanakan apa yang drkebendaki oleh yang mempengaruhi tersebut, atau yang dipengaruhi tersebut merubah pendapat dan akhirnya sependapat dengan orang yang mempengaruhi.

### 2. Uraian

- a. Dalam mempengaruhi orang lain, kadang-kadang yang mempengaruhi menggunakan kekuatan yang ada padanya,

- charisma, reputasi dan sebagainya, namun yang paling baik adalah mempengaruhi orang lain dengan suatu argumentasi kuat berdasarkan ilmu pengetahuan atau referensi yang ada padanya;
- b. Sehubungan dengan pengaruh-mempengaruhi tersebut maka perlu diketahui sumber dari kemampuan mempengaruhi (*source of influencing*) antara lain :
- 1) argumentasi yang kuat, argumentasi yang jelas;
  - 2) inisiatif, seorang yang mempunyai banyak inisiatif yang dapat mempengaruhi orang lain;
  - 3) *personality (kepribadian)*. seseorang yang berkepribadian baik, akan mempengaruhi orang lain, sehingga apa yang dikatakannya orang lain akan terpengaruhi;
  - 4) senioritas, orang-orang yang umurnya lebih tua atau dituakan cenderung selalu dijadikan teladan/panutan yang muda;
  - 5) pengalaman-pengalaman yang banyak akan mempengaruhi orang lain;
  - 6) reputasi atau prestige;
  - 7) status, artinya kedudukan seseorang baik yang formal maupun yang non formal;
  - 8) ekonomi, seseorang yang ekonominya lebih baik cenderung akan diikuti orang lain apa yang dikatakannya;
  - 9) fisik, orang yang fisiknya besar dan tinggi, mempunyai pengaruh pada orang lain, ilmu pengetahuan (*knowledge, expertise*);
  - 10) karisma;
  - 11) empaty : tenggang rasa;
  - 12) *power of connection*, seseorang yang dekat dengan orang berpengaruh, akan mudah mempengaruhi orang lain seperti : keturunan (*heridity*), koneksi;
  - 13) *courage* = keberanian;
  - 14) humor.
- c. Seorang senior manager harus menyadari, sumber kemampuan mempengaruhi yang mana ada dirinya, dan diharuskan menggunakan sumber yang ada pada dirinya, dan jangan mencoba menggunakan sumber *influence* yang tidak ada pada dirinya;
- d. Untuk mengetahui bagaimana seseorang mempengaruhi orang lain, dan sumber *influence* mana yang dia gunakan dalam mempengaruhi orang lain maka ada beberapa cara antara lain :
- 1) *Fish bowl* (*fish* = ikan. *bowl* = mangkuk)
    - a) di Inggris, anak-anak membeli ikan dan ditaruh dalam suatu mangkuk (fungsinya sebagai *aquarium*) sehingga bisa dilihat dari sekeliling mangkuk tersebut. Seluruh peserta dibagi dalam *group-group* dan masing-masing *grup* mendiskusikan suatu subjek dan mencatat hasil



- diskusinya;
- b) siapkan 8 kursi dengan posisi melingkar. tunjuk 5 orang untuk melaksanakan diskusi tentang suatu subjek dan 1 (satu) kursi dikosongkan. Peserta diskusi yang lain mengambil tempat disekeliling dari seorang yang mengadakan negosiasi;
  - c) aturan-aturan permainan. Peserta negosiasi (5 orang) melaksanakan diskusi saling mempengaruhi peserta yang lain.
- 2) *Group to group dwtmge*. Kelompok yang satu melakukan suatu diskusi untuk mempengaruhi kelompok lain untuk memecahkan suatu masalah untuk mendapatkan kesamaan konsepsi dalam suatu hal;
  - 3) *Delegate exercise*. Seseorang sebagai perwakilan dari rekannya melakukan negosiasi membawa mission a.n. rekan-rekannya berusaha mempengaruhi kelompok lain.
  - 4) *Exploring with a group*. Dengan cara memberikan pernyataan dalam menggali pengalaman peserta, dan mengembangkannya agar :
    - a) seluruh peserta berpartisipasi dan mendapatkan kesepakatan bersama;
    - b) mendorong peserta agar berani berpikir dan menemukan jawabannya sendiri.

## F. CRITIQUING

### 1. Pengertian

Critiquing ditinjau dari arti kata adalah :

- a. critical essay to review;
- b. consider or examine again;
- c. go on again in the mind.

Critiquing merupakan salah satu keterampilan dari beberapa keterampilan yang harus dimiliki oleh seorang top manager atau senior manager.

*Critiquing* adalah suatu keterampilan seorang top manager atau senior manager untuk mampu mengambil esensi pokok atau "the main" dari sesuatu yang dibaca dan data yang diperoleh, yang selanjutnya mampu mengambil yang penting untuk organisasinya.

### 2. Uraian

Keterampilan critiquing ini diperlukan karena banyak tugas-tugas dan masalah-masalah yang dihadapi serta adanya perubahan-perubahan yang

cepat dalam masyarakat dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi yang dihadapi oleh seorang top manager atau senior manager yang harus mengambil suatu tindakan, kebijaksanaan atau strategi maupun keputusan yang cepat dan tepat.

Untuk dapat melaksanakan keterampilan critiquing ini dengan baik harus mampu :

- b. membaca dengan teliti, mengerti dan memahami serta menceritakan kembali secara singkat dan jelas (synthetic);
- c. menilai dan mengukur relevansi, kepentingan, arti/manfaat dan sebagainya (critically evaluate);
- d. menerapkan pada dunia nyata sehingga data-data yang kompleks dapat terlihat:
  - 1) terang (clearly);
  - 2) sederhana (simply);
  - 3) mudah dimengerti (easy to be understand).

Ditetapkan di Jakarta

pada tanggal 30 Juni 2008

KEPALA KEPOLISIAN NEGARA REPUBLIK INDONESIA,

SUTANTO  
JENDERAL POLISI

**DAFTAR PUSTAKA**

1. Dyer, William (3 and Dyer W. (3ibb YR: *Organization Development : System change or cultural change*. (Referensi Kuliah).
2. Fordyce and Weil : *A Symptomatology of organisational and health. An extract from Managing with people*. 1971 (Referensi Kuliah).
3. Johnston, Raymond DR : *Bahan Kuliah Strategis Management di SEPFMPOLRI*, Lembang, 1989.
4. Lorange, Peter and Vancil Richard F, *Bagaimana mendesain sistem perencanaan strategy* (terjemahan oleh Sespim Poki).
5. Johnson (SARRY, *Strategy Bahan Ihikum dan Manajcinen Strategis* (terjemahan oleh Sespim Poiri).
6. Mintberg, Henry : *The Manager s job Folklore and Foot ^Referensi Kuliah dari Dr. Raymond*).
7. Kaoru Ishikawa Prof DR. *Pengendalian Mutu Terpadu Jakarta 1988*.
8. Sespimpolri, *Cuplikan bahan-bahan Management Strategis Lembang, 1986*.
9. Sespimpolri, *Pedoman latihan/Modul Management Course Level III*, Lembang, 1987/1988/1989.
10. Sespimpolri, *Intervention Skill (terjemahan, Lembang. 1986)*
11. Siagian Sondang Prof. DR, *Fungsi-fungsi Managerial Jakarta, 1980*.
12. ---- , *FUsafat Administrasi*, Jakarta, 1978.
13. Terry, George, R. *Principle of Management*, Jakarta 1985.