



**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN KESEHATAN
(KMA 351)**

**MODUL 4
KEPEMIMPINAN PELANGGAN INTERNAL**

**DISUSUN OLEH
Drs. MULYO WIHARTO, MM, MHA**

Universitas
Esa Unggul

**UNIVERSITAS ESA UNGGUL
2019**

MOTIVASI PELANGGAN INTERNAL

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Mengidentifikasi jenis-jenis pelanggan internal
2. Merinci harapan-harapan yang dimiliki oleh pelanggan internal.
3. Merumuskan kegiatan yang dapat dilakukan pemimpin untuk memenuhi harapan pelanggan internal.

B. Uraian dan Contoh

1. Motivasi Pelanggan Internal

Kepemimpinan yang berorientasi pelanggan merupakan serangkaian langkah-langkah yang diawali dengan melakukan identifikasi terhadap pelanggan dan diakhiri dengan melakukan peningkatan keberhasilan kegiatan dengan *plan, do check and action* (PDCA). Pelanggan adalah seseorang yang terkena dampak produk atau proses, sedangkan pelanggan internal adalah orang-orang yang menjadi anggota organisasi seperti bawahan sendiri, teman sejawat, bawahan teman sejawat, atasan langsung dan atasan-atasan lainnya.

Setiap pelanggan mempunyai harapan-harapan tertentu yang merupakan dorongan dalam berperilaku. Harapan-harapan pelanggan internal, terutama harapan para bawahan terhadap pemimpinnya, antara lain diberikan teknik motivasi (motivating) yang tepat. Selain diberikan motivasi, para bawahan juga mengharapkan agar diberikan tugas yang spesifik disertai dengan pengarahan yang terperinci dan mudah dipahami. Mereka juga menginginkan agar bisa bekerja sama dalam menyelesaikan tugas yang dibebankan kepadanya dan dihargai prestasinya oleh atasan atau pemimpinnya.

Motivasi adalah dorongan yang timbul pada seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang ditentukan (Wahjosumidjo,2007). Perilaku seorang bawahan terbentuk melalui serangkaian proses sebagai berikut :

- a. Ada rangsangan berupa kebutuhan dan keinginan
- b. Keinginan tersebut dipengaruhi oleh faktor intrinsik dan ekstrinsik

- c. Timbul dorongan untuk berperilaku
- d. Muncul beberapa alternatif tindakan
- e. Memilih alternatif yang terbaik
- f. Berperilaku sesuai dengan alternatif yang dipilih.

Serangkaian proses di atas memberikan gambaran bahwa motivasi bawahan menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku dalam melaksanakan pekerjaan di dalam organisasi kerja. Motivasi yang dimiliki oleh bawahan digunakan dalam memotivasi atau pemberian motif bekerja yang disebut dengan *motivasi*. Bawahan yang mendapatkan *motivating* yang tepat diharapkan dapat bekerja dengan penuh semangat dan keikhlasan.

Motivating adalah proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mampu bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis (Siagian, 2006). Memotivasi adalah usaha sadar untuk mempengaruhi perilaku seseorang agar mengarah tercapainya tujuan (Duncan). Untuk memotivasi seseorang atau sekelompok orang atau pelanggan internal dapat menggunakan berbagai teori, diantaranya teori kebutuhan Maslow, teori hedonisme, teori naluri, teori kebudayaan, teori daya dorong dan sebagainya.

2. Kepemimpinan

Kepemimpinan mempunyai berbagai pengertian dan tidak ada definisi yang tunggal yang dapat mewakili semua pengertian yang komprehensif tentang kepemimpinan. Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan pengaruh yang bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu (Gibson). Kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan (Robbins).

Kepemimpinan disebut juga sebagai kepribadian yang mempunyai pengaruh, bentuk hubungan kekuatan dan kekuasaan dan ada juga yang menyatakan bahwa kepemimpinan adalah sarana mencapai tujuan. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai seni menciptakan kesesuaian paham, peranan yang dipolakan, tindakan dan perilaku, serta bentuk persuasi dan inspirasi.

Kepemimpinan selalu mengarah kepada upaya mempengaruhi seseorang agar melakukan sesuatu untuk mencapai tujuan dan dilakukan secara sukarela. Untuk itu

perlu dipilih jenis kepemimpinan yang mampu memenuhi harapan orang-orang yang dipimpin dengan teknik penggerakkan yang disebut dengan *motivating* atau memotivasi.

Setelah mengidentifikasi siapa yang dimaksud dengan pelanggan internal dan apakah yang menjadi harapan pelanggan internal, maka untuk selanjutnya dilakukan berbagai kegiatan untuk memenuhi harapan-harapan pelanggan tersebut. Dalam melakukan kegiatannya, seorang pemimpin hendaknya menempatkan diri sebagai pelayan yang membantu mengurus kebutuhan bawahannya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Adapun kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan atau hal-hal yang perlu diperhatikan seorang pemimpin untuk memenuhi harapan-harapan bawahannya dapat diuraikan sebagai berikut :

- a. Pemimpin harus tahu letak para bawahannya dalam hirarki kebutuhan. Fokuskan pemenuhan kebutuhan bawahan tersebut pada tingkatnya atau di atasnya (Teori pemenuhan kebutuhan Maslow)
- b. Pemimpin menitikberatkan kepemimpinannya pada naluri yang menjadi fokus perhatian para bawahannya. Naluri yang dimiliki oleh hampir setiap orang adalah naluri mempertahankan diri, mengembangkan diri, berkembang biak (Teori naluri)
- c. Pemimpin menjalankan kepemimpinan dengan memperhatikan latar belakang kehidupan para bawahannya. Perilaku bawahan biasanya sesuai dengan kebudayaan tempat asal hidupnya dan ini hendaknya dijadikan pertimbangan pemimpin dalam menghadapi anak buahnya (Teori kebudayaan)
- d. Pemimpin melakukan kepemimpinan dengan mempertimbangkan naluri yang menjadi fokus bawahannya sekaligus latar belakang kehidupan atau asal daerah para bawahannya. Pendekatan ini adalah gabungan teori naluri dan teori kebudayaan sehingga disebut teori daya dorong.

Serangkaian aktifitas yang dimulai dengan identifikasi pelanggan, identifikasi harapan-harapan pelanggan dan melakukan kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk memenuhi harapan pelanggan dilanjutkan dengan kegiatan evaluasi. Dengan demikian, maka kepemimpinan yang berorientasi pelanggan selengkapnyanya terdiri dari langkah-langkah sebagai berikut :

- a. Identifikasi pelanggan

- b. Identifikasi harapan pelanggan
- c. Kegiatan untuk memenuhi permintaan pelanggan
- d. Mengukur cara dan keberhasilan kegiatan
- e. Sampaikan hasil pengukuran pada pimpinan
- f. Lakukan peningkatan dengan *plan, do check and action* (PDCA).

C. Latihan

- a. Apakah yang dimaksud dengan pelanggan internal?
- b. Apakah yang dimaksud dengan kepemimpinan ?
- c. Apakah kegiatan yang dapat dilakukan untuk memenuhi harapan pelanggan internal ?

D. Kunci Jawaban

- a. Pelanggan adalah seseorang yang terkena dampak produk atau proses, dan pelanggan internal adalah orang-orang yang menjadi anggota organisasi seperti bawahan sendiri, teman sejawat, bawahan teman sejawat, atasan langsung dan atasan-atasan lainnya.
- b. Kepemimpinan adalah suatu upaya penggunaan pengaruh yang bukan paksaan (*concoersive*) untuk memotivasi orang-orang melalui komunikasi guna mencapai tujuan tertentu atau kemampuan mempengaruhi suatu kelompok kearah pencapaian tujuan.
- c. Seorang pemimpin harus menempatkan diri sebagai pelayan yang membantu mengurus kebutuhan bawahannya dengan mengetahui letak para bawahannya dalam hirarki kebutuhan, naluri yang menjadi fokus perhatian para bawahannya, memperhatikan latar belakang kehidupan para bawahannya.

TEORI KEPEMIMPINAN

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan teknik memotivasi bawahan berdasarkan teori kebutuhan menurut Maslow.
2. Merinci faktor-faktor motivator atau faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan menurut teori pemeliharaan Herzberg.
3. Membedakan teknik memotivasi bawahan dengan pendekatan teori X dan pendekatan teori Y Mc Gregor.

B. Uraian dan Contoh

1. Teori Pemenuhan Kebutuhan Maslow

Manusia adalah hewan yang mempunyai kebutuhan atau mempunyai keinginan (*homo economicus*). Kebutuhan manusia bergerak secara hirarkis dan setelah kebutuhan satu terpenuhi akan menyusul kebutuhan lain yang lebih tinggi tingkatannya. Kebutuhan manusia atau kebutuhan karyawan terdiri dari kebutuhan fisiologis (*Physiologies needs*), kebutuhan rasa aman (*Safety needs*), kebutuhan sosial (*Social needs*), kebutuhan prestise (*esteem needs*) dan kebutuhan aktualisasi diri (*actualization needs*)

Kebutuhan manusia yang paling dasar adalah kebutuhan fisiologis yang terdiri dari sandang, pangan dan papan kemudian disusul kebutuhan rasa aman (baik keamanan harta, jiwa maupun perlakuan. Kebutuhan berikutnya adalah kebutuhan sosial yaitu diterima oleh kelompoknya dan ikut serta sebagai bagian dari kelompok dan kebutuhan tingkat berikutnya adalah kebutuhan prestise seperti status dan pengakuan. Kebutuhan tertinggi adalah kebutuhan aktualisasi diri yaitu mendapatkan pendidikan dan peningkatan kerja.

Kebutuhan tersusun secara bertingkat dan setiap manusia akan berusaha memenuhi kebutuhan tersebut satu demi satu. Setelah satu kebutuhan telah terpenuhi, seseorang akan berusaha memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi.

Kebutuhan yang telah terpenuhi tidak akan mendominasi lagi dan kebutuhan yang telah terpenuhi tidak akan menimbulkan motivasi bagi orang tersebut.

Pengetahuan tentang hirarki kebutuhan ini diperlukan agar seorang pemimpin dapat menjalankan kepemimpinannya dengan efektif. Seorang pemimpin harus fokus pada tingkat kebutuhan bawahannya atau di atasnya. Jika hal ini tidak dilakukan, maka tidak akan mendapatkan kepemimpinan yang efektif.

2. Teori pemeliharaan Herzberg

Teori pemeliharaan Herzberg merupakan pengembangan dari teori kebutuhan Maslow. Ada dua faktor yang di tempat kerja yang menyebabkan seseorang mendapatkan kepuasan kerja atau sebaliknya. Faktor yang menyebabkan kepuasan kerja disebut faktor pemuas atau faktor motivator (*motivation factors*), sedangkan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan dalam bekerja disebut faktor kesehatan atau faktor hygiene (*hygiene factors*).

Faktor yang menyebabkan kepuasan disebut juga faktor intrinsik, sedangkan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan disebut faktor ekstrinsik. Faktor intrinsik merupakan faktor yang berasal dari diri sendiri dan mendorong seseorang menjadi termotivasi, sedangkan faktor ekstrinsik merupakan faktor yang berasal dari luar dirinya atau dari organisasi tempat kerjanya.

Adanya dua faktor ini menyebabkan teori pemeliharaan ini disebut dengan teori dua faktor yaitu faktor yang menyebabkan kepuasan (*satisfied factors*) dan faktor yang menyebabkan ketidakpuasan (*unsatisfied factors*). Faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan diantaranya adalah pekerjaan (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan (*advancement*), keberhasilan (*achievement*), dan pengakuan (*recognition*).

Adapun faktor yang menyebabkan ketidakpuasan diantaranya adalah gaji, administrasi, supervisi, kebijakan, hubungan antar pribadi, dan kondisi kerja. Faktor-faktor ini dianggap sesuatu yang wajar atau sehat untuk dipenuhi, sehingga tidak menimbulkan kepuasan meskipun terpenuhi. Sebaliknya, faktor-faktor ini akan menimbulkan ketidakpuasan karena dipandang tidak wajar atau tidak sehat jika tidak terpenuhi.

3. Teori X dan Y Mc Gregor

Menurut teori X, pada dasarnya manusia adalah makhluk yang pemalas, kalau memungkinkan mereka memilih untuk tidak bekerja, sehingga jika mereka mau bekerja biasanya hanya untuk mendapatkan sejumlah uang dan mengejar status sebagai pekerja. Mereka harus ditakuti, dihukum atau diancam oleh pemimpinnya agar mau bekerja dan produktif. Manusia juga dipandang sebagai anak-anak yang tumbuh besar. Anak-anak bias saja mempunyai tubuh yang besar, namun namun jiwanya masing kekanak-kanakkan sehingga tidak mau berpikir meskipun berpikir untuk dirinya sendiri.

Mereka sangat tergantung kepada orang lain yang lebih dewasa dan sangat mengharapkan untuk dipimpin. Mereka perlu diperintah oleh pemimpinnya, perlu ditunjukkan metoda yang cepat dalam bekerja, dan memerlukan pengawasan untuk bias bekerja tanpa ada kesalahan. Manusia jenis ini biasanya hanya berminat terhadap kebutuhan sendiri, dan senang diperlakukan terhormat.

Mereka sulit berubah dari situasi lama dan terlanjur dianggap nyaman, dan biasa mengabdikan pada pekerjaan karena sudah terbentuk dari kebiasaan yang dilakukan turun temurun. Mereka memerlukan instruksi yang harus dikerjakan, dan perlu diilhami dan didorong untuk maju. Teori X ini melakukan kepemimpinan dengan pendekatan yang keras.

Menurut teori Y, pada dasarnya manusia adalah makhluk yang aktif dalam bekerja. Mereka senang merumuskan tujuan hidupnya dan mengejar cita-cita dalam kehidupannya. Mereka gemar mengejar kepuasan kerja dan bangga jika dapat mencapai prestasi tertentu. Mereka cukup dirangsang dan tidak perlu diancam dengan hukuman untuk mencapai tujuan dirinya dan tujuan organisasi agar produktif.

Manusia mempunyai kedewasaan dalam pemikiran dan mempunyai tanggung jawab dalam hidupnya. Mereka juga mampu untuk berdiri sendiri, dan mampu mencapai kebutuhannya dengan kemampuannya sendiri. Mereka mengetahui apa yang harus dikerjakan untuk mencapai tujuannya, mampu memperbaiki metoda kerjanya dan dapat mengoreksi tanpa harus dibantu oleh pemimpinnya.

Mereka senang menghargai sesama manusia sebagai makhluk yang berkedudukan sederajat. Mereka ingin memberi arti dalam menjalani hidupnya dengan mengabdikan dan bekerja untuk manusia. Mereka akan merasa jemu dengan hal-hal yang bersifat monoton, ingin melakukan hal-hal yang baru, dan kreatif serta

ingin meningkatkan cara dan hasil yang dikerjakan. Mereka perlu diberi kebebasan untuk mendapat kemajuan yang optimal. Teori Y ini melakukan kepemimpinan dengan pendekatan yang lunak.

C. Latihan

1. Jelaskan teknik memotivasi bawahan berdasarkan teori kebutuhan menurut Maslow ?.
2. Apakah faktor motivator atau faktor ekstrinsik yang mendatangkan kepuasan bawahan ?
3. Apakah perbedaan teknik memotivasi bawahan dengan teori X dan teori Y Mc Gregor ?

D. Kunci Jawaban

1. Seorang pemimpin dapat menjalankan kepemimpinannya dengan efektif dengan mengetahui hirarki kebutuhan anak buahnya terlebih dahulu. Setelah mengetahui letak kebutuhan bawahan dalam hirarki kebutuhannya, maka pemimpin harus fokus pada tingkat kebutuhan bawahannya tersebut atau di atasnya.
2. Faktor yang menyebabkan kepuasan (*satisfied factors*) adalah pekerjaan (*the work it self*), tanggung jawab (*responsibility*), pengembangan (*advancement*), keberhasilan (*achievement*), dan pengakuan (*recognition*). Faktor-faktor ini disebut faktor motivator atau faktor intrinsik yang ada dalam diri setiap orang yang bekerja.
3. Teori X memandang manusia sebagai makhluk yang malas, kekanak-kanakkan dan hanya fokus pada dirinya sendiri sehingga perlu dihukum, diancam dan perlu didorong agar produktif. Teori Y memandang manusia sebagai makhluk yang aktif, dewasa dan mengabdikan kepada orang lain sehingga cukup dirangsang, diilhami dan diberi kebebasan sehingga dapat memperoleh hasil yang produktif.

E. Daftar Pustaka

1. Siagian, Sondang P., Filsafat Administrasi, (Jakarta : Gunung Agung, 2006)
2. Wahjosoemidjo, Kepemimpinan dan Motivasi, (Jakarta : Ghalia Indonesia, 2007)
3. <https://www.maxmanroe.com/vid/organisasi/pengertian-kepemimpinan.html> diakses pada tanggal 20 September 2019

