

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Koordinasi

2.1.1 Definisi Koordinasi

Istilah koordinasi berasal dari kata inggris *coordination*. Kata *coordinate* terbentuk dari dua kata yaitu *co* dan *ordinate* yang mempunyai arti mengatur. Dengan demikian dalam istilah koordinasi sudah terkandung makna pengaturan. Koordinasi dan hubungan kerja adalah dua pengertian yang saling terkait. Dengan kata lain koordinasi hanya dapat dicapai atau terjalin bila terjadi hubungan kerja yang efektif. Hubungan kerja adalah bentuk komunikasi administrasi yang mendukung tercapainya koordinasi. Karena itu dikatakan bahwa hasil akhir dari komunikasi (hubungan kerja) ialah tercapainya koordinasi dengan cara yang efektif dan efisien (Fajriana, 2014).

Menurut G.R Terry dalam Satrianegara (2012) mendefinisikan koordinasi adalah suatu usaha yang sinkron atau teratur untuk menyediakan jumlah dan waktu yang tepat, serta mengarahkan pelaksanaan untuk menghasilkan suatu tindakan yang seragam dan harmonis pada sasaran yang telah ditentukan.

Sedangkan menurut Satrianegara (2012) dalam bukunya yang berjudul “Organisasi dan Manajemen Pelayanan Kesehatan” mengatakan bahwa koordinasi merupakan suatu proses atau kegiatan untuk menyatukan tujuan-tujuan atau kegiatan dari berbagai unit dalam organisasi ke arah pencapaian tujuan bersama agar efisien dan efektif.

2.1.2 Syarat-syarat Koordinasi

Koordinasi memiliki syarat-syarat yakni :

1. *Sense of Cooperation*, perasaan untuk saling bekerja sama, dilihat masing-masing bagian.
2. *Rivalry*, dalam organisasi besar, diadakannya persaingan antar masing-masing bagian agar saling berlomba.
3. *Team Spirit*, satu sama lain dalam masing-masing harus saling menghargai.

4. *Esprit de Corps*, masing-masing bagian harus yang saling menghargai akan makin bersemangat.(Handayaniingrat, 2002).

2.1.3 Sifat-sifat Koordinasi

Koordinasi memiliki sifat-sifat sebagai berikut :

1. Koordinasi dinamis,melaikan tidak statis.
2. Koordinasi menekankan pada pandangan menyeluruh oleh seorang manajer dalam kerangka mencapai sasaran.
3. Koordinasi hanya meninjau pada suatu pekerjaan secara keseluruhan.(Handayaniingrat, 2002).

2.1.4 Tipe-tipe koordinasi

Umumnya organisasi memiliki tipe koordinasi yang dipilih dan disesuaikan dengan kebutuhan atau kondisi-kondisi tertentu yang diperlukan untuk melaksanakan tugas agar pencapaian tujuan tercapai dengan baik. Tipe koordinasi dibagi menjadi dua bagian besar yaitu koordinasi vertikal dan koordinasi horizontal. Kedua tipe ini biasanya ada dalam sebuah organisasi.

Makna kedua tipe koordinasi ini dapat dilihat pada penjelasan di bawah ini:

1. Koordinasi vertikal (*Vertical Coordination*) adalah kegiatankegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan oleh atasan terhadap kegiatan unit-unit, kesatuan-kesatuan kerja yang ada di bawah wewenang dan tanggung jawabnya. Tegasnya, atasan mengkoordinasi semua aparat yang ada di bawah tanggung jawabnya secara langsung.Koordinasi vertikal ini secara relatif mudah dilakukan, karena atasan dapat memberikan sanksi kepada aparat yang sulit diatur (Wursanto, 2005). Menurut Winardi (2000) ada empat elemen fundamental pada koordinasi vertikal, yaitu:

- a. Rantai Komando (*chain of command*)

Rantai komando adalah garis yang tidak putus dari wewenang yang menjulur dari puncak organisasi ke eselon terbawah dan memperjelas siapa melapor kepada siapa.

b. Rentang Pengawasan (*span of control*)

Rentang kendali adalah jumlah bawahan yang dapat diarahkan secara efisien dan efektif oleh seorang manajer.

c. Pendelegasian (*delegation*)

Pendelegasian adalah hak-hak inheren dalam suatu posisi manajerial untuk memberikan perintah dan mengharapkan dipatuhinya perintah itu.

d. Sentralisasi-Desentralisasi (*centralization-decentralization*)

Sentralisasi merujuk kepada pembatasan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan yang berada pada puncak hirarki organisasi. Hanya pemilik yang dapat mengambil keputusan apa yang harus dijual, dan berapa jam dibuka. Sentralisasi tidak memberikan izin kepada karyawan untuk membuat keputusan utama. Desentralisasi merujuk kepada perluasan tanggung jawab dalam pengambilan keputusan kepada setiap level organisasi. Desentralisasi berasumsi bahwa orang-orang terdekat kepada masalah yang paling tahu tentang suatu hal dan dapat membuat keputusan yang terbaik dalam menangani suatu masalah. Maka, keputusan tidak akan terlambat, yang biasanya terjadi jika top eksekutif yang harus menangani seluruh masalah.

2. Koordinasi Horizontal (*Horizontal Coordination*) adalah mengoordinasikan tindakan-tindakan atau kegiatan-kegiatan penyatuan, pengarahan yang dilakukan terhadap kegiatan-kegiatan dalam tingkat organisasi (aparat) yang setingkat. Koordinasi horizontal ini dibagi atas *interdisciplinary* dan *interrelated*.

a. *Interdisciplinary* adalah suatu koordinasi dalam rangka mengarahkan, menyatukan tindakan-tindakan, mewujudkan, dan menciptakan disiplin antara unit yang satu dengan unit yang lain secara intern maupun ekstern pada unit-unit yang sama tugasnya.

b. *Interrelated* adalah koordinasi antar badan (instansi); unit-unit yang fungsinya berbeda, tetapi instansi yang satu dengan yang lain saling bergantung atau mempunyai kaitan secara intern atau ekstern yang levelnya setaraf. Koordinasi horizontal ini relatif sulit dilakukan, karena koordinator

tidak dapat memberikan sanksi kepada pejabat yang sulit diatur sebab kedudukannya setingkat (Wursanto, 2005).

Dalam koordinasi horizontal empat elemen yang dapat ditempuh untuk melaksanakan koordinasi adalah:

A. Departementalisasi matriks

Departementalisasi matriks adalah mengelompokkan suatu struktur yang menciptakan lini rangkap dari wewenang, menggabungkan departementalisasi fungsional dan produk.

B. Pembentukan tim-tim fungsional silang

Pembentukan tim-tim fungsional silang adalah membentuk beberapa tim yang saling memiliki keterkaitan antara satu tim fungsional dan tim fungsional lainnya dengan cara bekerja sama.

C. Satuan-satuan tugas (*taskforce*)

Satuan-satuan (*taskforce*) dibentuk oleh manajemen berupa kelompok-kelompok tugas atau unit-unit yang melakukan tugas yang spesifik pada masing-masing satuan.

D. Personil penghubung (*liason personnel*)

Personil penghubung (*liason personnel*) adalah orang yang ditugaskan untuk menjadi penghubung antara satu bagian dengan bagian lain atau suatu unit dengan unit lain agar pelaksanaan tugas dapat dilakukan dengan baik (Winardi, 2000).

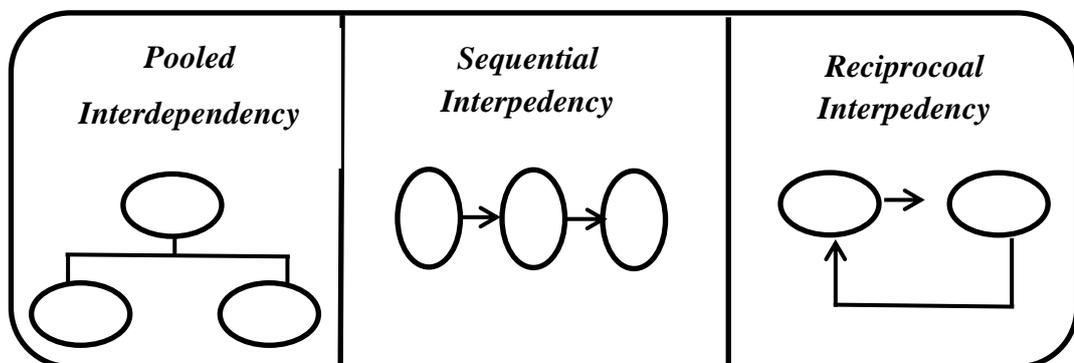
2.1.5 Jenis - Jenis Koordinasi

Terdapat 3 jenis koordinasi menurut Thomson (1967 dalam Veronika 2011) berdasarkan ketergantungan, yakni

1. Ketergantungan terpusat (*pooled interdependence*), apabila suatu pekerjaan yang saling bergantung dilakukan pada saat bersamaan dan hasil akhir dikumpulkan bersamaan. Tiap-tiap bagian memberikan kontribusi pada yang lain secara keseluruhan. Contoh kepala bagian logistik, pemasaran logistik dan sebagainya hasil yang mereka dapat akan mereka pertanggung jawabkan kepada orang yang sama yaitu direksi rumah sakit.

2. Ketergantungan berurutan (*sequential interdependence*), terjadi dimana ketika hasil akhir dari suatu pekerjaan telah sesuai maka selanjutnya akan diteruskan pada pekerjaan berikutnya. Dapat dikatakan *output* satu unit menjadi *input* unit lain dengan cara yang berurutan. Contoh dalam hal kefarmasian, seorang apoteker baru bisa memberikan obat apabila telah menerima resep dari dokter.

3. Ketergantungan timbal balik (*reciprocal interdependence*), terjadi apabila pekerjaan yang dilakukan dalam interaksi berulang satu sama lain atau aktivitas mengalir secara dua arah tiap-tiap unit. Apabila dari suatu unit tidak dapat menghasilkan produk atau output, maka unit lainnya tidak dapat bekerja karena hasil unit tersebut merupakan syarat berlangsungnya proses produksi pada unit lain. Contoh seorang laborat di rumah sakit melakukan pengecekan terhadap pasien setelah ada diagnosa dari dokter. Setelah hasil check laboratorium keluar baru dokter dapat mediagnosis penyakit yang diderita pasien dan melakukan pengobatan yang sesuai dengan penyakit pasien tersebut.



Gambar 2.1
Tipe Ketergantungan Satuan Organisasi
 Sumber : Thomson, 1967 dalam Veronica, 2011

2.1.6 Manfaat Koordinasi

1. Koordinasi dapat menghindarkan perasaan lepas satu sama lain antara satuan-satuan organisasi atau antara para pejabat yang ada dalam organisasi.

2. Koordinasi dapat menghindarkan perasaan atau suatu pendapat bahwa satuan organisasi atau jabatan merupakan yang paling penting.
3. Koordinasi dapat menghindarkan kemungkinan timbulnya pertentangan antarsatuan organisasi atau antar pejabat.
4. Koordinasi menghindarkan timbulnya rebutan fasilitas.
5. Koordinasi dapat menghindarkan terjadinya peristiwa waktu menunggu yang memakan waktu lama.
6. Koordinasi dapat menghindarkan kemungkinan terjadi kekembaran pengerjaan terhadap sesuatu aktivitas oleh satuan-satuan organisasi atau kekembaran pengerjaan terhadap tugas oleh para pejabat.
7. Koordinasi dapat menghindarkan kemungkinan terjadinya kekosongan pengerjaan terhadap sesuatu aktivitas oleh satuan-satuan organisasi atau kekosongan pengerjaan terhadap tugas oleh para pejabat.
8. Koordinasi dapat menumbuhkan kesadaran di antara para pejabat untuk saling bantu satu sama lain terutama di antara pejabat yang ada dalam satuan organisasi yang sama.
9. Koordinasi dapat menumbuhkan kesadaran di antara para pejabat untuk saling memberitahu masalah yang dihadapi bersama sehingga dapat dihindarkan kemungkinan kerugian atau kejatuhan sesama pejabat lainnya.

2.1.7 Standarisasi

Menurut Henry Mintzberg (2005), sebuah mekanisme dalam koordinasi dibedakan menjadi 6 (enam) berdasarkan dari literatur desain organisasi. Setiap kelompok individu yang membutuhkan penyelesaian tugas yang kompleks menjadi dua persyaratan yang berlawanan : pembagian kerja dari tugas menjadi sub-tugas untuk mendukung spesialisasi, dan koordinasi subtasks ini untuk menyelesaikan tugas secara keseluruhan.

Mintzberg mendefinisikan bahwa standarisasi merupakan mekanisme untuk mencapai koordinasi dengan cara menetapkan batasan atau standar dari setiap orang dalam melakukan sesuatu. Standarisasi dapat berubah sebagai berikut :

1. Standarisasi Kemampuan dan Pengetahuan Pekerja

Standarisasi kemampuan pekerja dapat dicapai melalui seleksi pada karyawan dan pelatihan. Hal ini dimaksudkan untuk menyetarakan tingkat variasi pekerja, karena variasi yang tinggi dapat menyulitkan koordinasi aktivitas pekerja. Standarisasi pengetahuan yang dimaksud ialah pengetahuan pekerja mengenai fungsi-fungsi serta tugas pada jabatannya (*job description*), serta tentang aturan atau prosedur kerja yang berlaku dalam proses kerja yang akan dilakukan.

a. Pengertian Pelatihan

Pada umumnya setiap organisasi sering terjadi suatu kesenjangan antara kebutuhan akan promosi tenaga kerja yang diharapkan oleh organisasi dengan kemampuan tenaga kerja dalam merespon kebutuhan, organisasi perlu melakukan suatu upaya untuk menjembatani kesenjangan ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan organisasi adalah melalui program pelatihan. Melalui program pelatihan diharapkan seluruh potensi yang dimiliki dapat ditingkatkan sesuai dengan keinginan organisasi atau setidaknya mendekati apa yang diharapkan oleh organisasi.

Berikut ini penjelasan beberapa ahli mengenai pengertian pelatihan:

Menurut Jan Bella dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia karangan Hasibuan (2003), “Pendidikan dan Latihan sama dengan pengembangan yaitu merupakan proses peningkatan keterampilan kerja baik teknis maupun manajerial. Pendidikan berorientasi pada teori, dilakukan dalam kelas, berlangsung lama, dan biasanya menjawab *why*. Latihan berorientasi pada praktek, dilakukan di lapangan, berlangsung singkat, dan biasanya menjawab *how*.”

Menurut Pangabean (2004), “Pelatihan dapat didefinisikan sebagai suatu cara yang digunakan untuk memberikan atau meningkatkan keterampilan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan sekarang, Sedangkan pendidikan lebih berorientasi kepada masa depan dan lebih menekankan pada peningkatan kemampuan seseorang untuk memahami dan menginterpretasikan pengetahuan”.

Berdasarkan pengertian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan adalah suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan dan meningkatkan kinerja karyawan dalam melaksanakan tugasnya dengan cara peningkatan keahlian, pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaan.

b. Prinsip Pelatihan

Pelatihan dapat dipandang sebagai salah satu bentuk investasi, oleh karena itu bagi setiap perusahaan yang ingin berkembang maka pelatihan bagi karyawannya harus memperoleh perhatian yang besar.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002), pelaksanaan pelatihan dapat tercapai bila didasarkan pada prinsip – prinsip berikut:

1. *Individual differences* (Perbedaan individu)

Pada dasarnya setiap individu mempunyai karakter yang berbeda satu dengan yang lainnya seperti daya tangkap pengetahuan, latar belakang, latar pendidikan, pengalaman, usia dan minat, sehingga harus disusun sebuah program pendidikan dan pelatihan yang dapat diterima semua karyawan peserta pendidikan dan pelatihan.

2. *Relation to job analysis* (Hubungan dengan analisis jabatan)

Keterangan dari analisis jabatan harus menunjukkan pengetahuan dan keterampilan apa yang diperlukan peserta sehingga program pendidikan dan pelatihan pun akan disesuaikan berdasarkan kebutuhan – kebutuhan tersebut.

3. *Motivation* (Motivasi)

Perhatian khusus harus dicurahkan kepada motivasi karyawan peserta program pendidikan dan pelatihan. Karena faktor usia mempengaruhi motivasi seseorang dalam mengikuti program pendidikan dan pelatihan, maka programnya harus dibuat sedemikian rupa agar peserta termotivasi untuk mengikuti program tersebut.

4. *Active participation* (Partisipasi yang aktif)

Dalam program pendidikan dan pelatihan harus menciptakan keadaan dimana peserta turut aktif dalam program tersebut, sehingga peserta termotivasi untuk mengikuti program tersebut.

5. *Selection of trainees* (Seleksi peserta)

Meskipun menurut urgensinya bahwa seluruh karyawan perlu diikuti sertakan dalam pendidikan dan pelatihan, namun akan lebih baik jika yang mengikutinya adalah karyawan yang mempunyai minat dan bakat pada program itu.

6. *Selection of trainer* (Pemilihan para pengajar)

Agar program pendidikan dan pelatihan dapat mencapai sasaran maka para pengajar merupakan orang – orang terpilih yang memenuhi persyaratan sesuai dengan tujuan perusahaan.

7. *Trainer for trainee* (Pelatihan pengajar)

Sebaiknya pengajar diberikan pelatihan agar mengetahui tujuan dari diadakannya program pendidikan dan pelatihan dan mengetahui bagaimana cara memberikan materi yang sesuai dengan keadaan peserta.

8. *Training method* (Metode pendidikan dan pelatihan)

Dalam program pendidikan dan pelatihan harus jelas metode yang cocok dengan jenis pendidikan dan pelatihan serta tujuan yang diharapkan dari penyelenggaraannya.

9. *Principle of learning* (Prinsip belajar)

Para pengajar harus cermat dalam membaca minat dan bakat peserta dan mampu mencegah kemungkinan timbulnya hal – hal yang mengganggu proses belajar mengajar. Penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan harus direncanakan bahwa peserta akan memperoleh nilai tambah yang bermanfaat seperti dari yang tadinya tidak tahu kemudian menjadi tahu dan sebagainya.

c. Metode-metode pelatihan

Ada beberapa metode yang dapat digunakan untuk pelatihan dan pengembangan dan pada dasarnya dapat dikelompokkan kedalam dua kelompok yaitu *on the job* dan *off the job*. Metode pelatihan menurut Panggabean (2004) :

A. *On the job training* (latihan sambil bekerja)

On the job training meliputi semua upaya melatih SDM untuk mempelajari suatu pekerjaan sambil mengerjakannya ditempat kerja yang sesungguhnya. *On the job training*, meliputi program magang, rotasi pekerjaan, dan *understudy* atau *coaching*.

1. Program magang

Program magang menggabungkan pelatihan dan pengalaman pada pekerjaan dengan instruksi yang didapatkan dari ruang kelas.

2. Rotasi pekerjaan

Karyawan berpindah dari satu jenis pekerjaan ke jenis pekerjaan lain dalam jangka waktu yang direncanakan

3. *Understudy* atau *coaching*

Understudy atau *coaching* yaitu teknik pengembangan yang dilakukan dengan praktik langsung dengan orang yang sudah berpengalaman atau atasan yang dilatih.

B. *Off the job training*

Pelatihan dan pengembangan dilaksanakan pada lokasi terpisah dengan tempat kerja. Program ini memberikan individu dengan keahlian dan pengetahuan yang mereka butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan pada waktu terpisah dari waktu kerja reguler mereka. *Off the job training* meliputi:

1. *Training* instruksi pekerjaan

Pendaftaran masing-masing tugas dasar jabatan, bersama dengan titik-titik kunci untuk memberikan pelatihan langkah demi langkah kepada karyawan.

2. Pembelajaran terprogram (programmed learning)

Suatu program sistematis untuk mengajarkan keterampilan mencakup penyajian pertanyaan atau fakta, memungkinkan orang itu untuk memberikan tanggapan dan memberikan peserta belajar umpan balik segera tentang kecermatan jawabannya

3. *Vestibule training*

Merupakan training yang dilakukan dalam suatu ruangan khusus terpisah dari tempat kerja biasa dan disediakan peralatan yang sama seperti yang akan digunakan pada pekerjaan sebenarnya.

4. Studi kasus

Dalam metode ini disajikan kepada petatar masalah-masalah perusahaan secara tertulis kemudian petatar menganalisis kasus tersebut secara pribadi, mendiagnosis masalah dan menyampaikan penemuan dan pemecahannya di dalam sebuah diskusi.

5. *Management games*

Petatar dibagi dalam kelompok-kelompok di mana masing-masing kelompok bersaing dalam simulasi pasar.

6. Seminar

Metode ini bertujuan mengembangkan keahlian kecakapan peserta untuk menilai dan memberikan saran-saran yang konstruktif mengenai pendapat orang lain.

7. Permainan peran / *role playing*

Petatar memainkan peran tertentu di mana diberikan suatu permasalahan dan bagaimana seandainya petatar tersebut menangani permasalahan yang ada.

8. Pengajaran melalui komputer

Menggunakan komputer untuk memudahkan training dimana menggunakan program yang disesuaikan dengan tingkat kecepatan seseorang dalam menyelesaikan suatu masalah.

Dalam pemilihan metode tertentu untuk digunakan pada program pelatihan harus memenuhi faktor – faktor berikut:

- a. Efisiensi biaya
- b. Isi program yang dikehendaki
- c. Kelayakan fasilitas
- d. Preferensi dan kemampuan peserta
- e. Preferensi dan kemampuan pelatih
- f. Prinsip – prinsip belajar

Tingkat pentingnya akan faktor – faktor di atas terhadap penentuan metode yang akan digunakan dalam program pelatihan tergantung pada situasi pada saat itu.

d. Evaluasi Hasil Pelatihan

Untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu program pelatihan, perlu dilakukan evaluasi setelah program tersebut dilaksanakan. Tujuan dari evaluasi ini adalah untuk mengetahui apakah pelatihan yang telah dilaksanakan dapat mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Bila mana terdapat kekurangan-kekurangan dari program tersebut, maka dapat dilakukan perbaikan sehingga perusahaan dapat meningkatkan program pelatihan dimasa yang akan datang.

Menurut **Manullang (2001)**, pada umumnya ada 4 macam untuk mengadakan evaluasi atau penilaian terhadap program pelatihan yaitu:

1. Reaksi

Untuk mengetahui suatu latihan, suatu *session* atau suatu topik dalam suatu latihan, dapat dilakukan dengan mengetahui reaksi daripada peserta terhadap latihan itu secara keseluruhan, terhadap suatu topik atau terhadap suatu *session*. Umumnya dapat menggunakan kuesioner, pada akhir program para peserta diberikan pertanyaan tentang seberapa jauh mereka merasa puas terhadap program secara keseluruhan.

2. Pelajaran.

Approach penilaian dapat pula dilakukan dengan mengevaluasi pengetahuan, sikap dan keahlian apa yang telah dipelajari selama program latihan tersebut.

Hal ini dapat diketahui dengan 2 cara yaitu:

- Meminta peserta mendemonstrasikan apa yang telah dipelajarinya.
- Mengadakan *pre* dan *post test* kepada para peserta. Dimaksudkan dengan membandingkan kedua test, dapatlah diketahui apa yang sudah dipelajari peserta selama dalam *training* yang bersangkutan.

3. Tingkah laku.

Untuk menilai suatu program latihan, dalam hubungannya dengan adanya perubahan tingkah laku daripada peserta. Ada beberapa pedoman yang dapat digunakan yaitu:

- A. Mengadakan penilaian secara sistematis dengan membandingkan pelaksanaan pekerjaan sebelum dan sesudah mengikuti *training* atau latihan.
- B. Penilaian pelaksanaan dilakukan oleh satu atau beberapa pihak yaitu:
 - a. Orang yang mengikuti latihan
 - b. Atasan dari yang mengikuti latihan
 - c. Bawahan pengikut latihan.
 - d. Teman-teman atau orang lain yang paham mengenai cara pelaksanaan pekerjaan.

Penilaian latihan dilakukan setelah 3 bulan diberikan kesempatan kepada peserta untuk mempraktekan apa yang telah dipelajarinya. Untuk mengetahui keberhasilan pelatihan kerja yang telah diselenggarakan, maka perlu dilakukan evaluasi secara menyeluruh terhadap peserta pelatihan kerja. Evaluasi pelatihan kerja tersebut harus berdasarkan kriteria sukses dan desain pengembangan. Kriteria sukses mencakup kriteria pendapat (persepsi Peserta), kriteria perubahan sikap, perilaku kerja, dan kriteria sukses (kinerja tinggi). Sedangkan desain pengembangan didasarkan pada *pretest* dan *posttest* peserta setelah pelatihan kerja.

2. Standarisasi Proses Kerja

Salah satu cara standarisasi misal dengan menetapkan SOP (*Standard Operating Procedure*). SOP merupakan suatu cara untuk melakukan tugas yang didefinisikan dan dimengerti oleh semua orang yang berpartisipasi atau dipengaruhi hal tersebut. Dengan adanya SOP maka setiap orang dapat mengerti tentang tugas dan tanggungjawab masing-masing yang harus dilakukan sehingga proses proses kerja dapat dilakukan sebaik mungkin untuk mencapai hasil yang ingin dicapai.

3. Standarisasi Hasil (*Output*)

Standarisasi *output* dapat diterapkan ketika salah satu dari unit harus bekerja dengan hasil kerja dari unit lain. Standarisasi *output* ialah memberikan spesifikasi yang jelas terhadap kinerja yang dihasilkan.

A. *Goal Setting* / Penetapan Target

Locke (1990) mengemukakan bahwa penetapan tujuan untuk bekerja ke arah suatu tujuan merupakan sumber utama dari motivasi kerja. Untuk memahami motivasi kerja dan mengembangkan teknik untuk meningkatkan motivasi kerja diantara para pekerja. Salah satu caranya adalah menggunakan teori mengenai *goal setting*.

Goal setting adalah penetapan apa yang hendak dicapai seseorang (Lock dan Lantham dalam Woolfolk,1998). Locke dan Latham (dalam Pintrich & Schunk, 1996) mengatakan bahwa definisi *goal* adalah sesuatu yang secara sadar diusahakan individu agar tercapai,tetapi hal tersebut berada diluar individu tersebut.

Menurut Newstrom dan Davis (1996), *goal* adalah target dan objektif untuk performasi dimasa yang akan datang.Locke (1990) menyatakan bahwa setiap orang akan membuat perhitungan dalam membuat goal. Ketika seseorang telah menentukan *goal* untuk dirinya maka ia akan memiliki motivasi dan berusaha untuk mencapai *goal* yang telahdibuatnya. *Goal* tersebut akan mempengaruhi *performance* mereka dalam bekerja.

Goal setting bisa bekerja sebagai proses motivasional karena *goal setting* bisa menciptakan diskrepansi antara *performance* saat ini dengan *performance* yang diharapkan. Misalnya pada *shopping assistant* atau *customer service* dapat dilihat jika *performance*-nya saat ini lebih rendah dari *goal* yang telah ditetapkannya maka dapat terlihat gap atau deskrepansi diantaranya dan hal ini dapat menjadi motivator bagi dirinya.

Kotler (1988) mengemukakan bahwa, semakin tinggi motivasi seorang penjual, maka semakin besar juga usaha yang dilakukannya, semakin besar usaha akan menghasilkan *performance* yang semakin tinggi, *performance* yang semakin tinggi akan menghasilkan *reward* yang

lebih besar, *reward* yang lebih besar akan menghasilkan kepuasan yang lebih besar, dan kepuasan yang lebih besar akan menghasilkan motivasi yang lebih besar.

Dari pendapat para ahli di atas dapat serta disimpulkan untuk goal setting bahwa pengertian berdasarkan penetapan sasaran atau target berorientasi hasil. Manajemen yang berorientasi dengan hal ini dianggap lebih baik karena lebih menekankan pencapaian hasil, kesempatan sehingga memberi manajemen yang sasaran pada kepada tenaga kerja untuk mengerti bagaimana seharusnya bekerja, dan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan lebih terbina karena terjadi interaksi antara yang memberi tugas dengan pelaksana. Secara umum pengertian *goal setting* ini adalah penetapan sasaran atau target yang akan dicapai tenaga kerja.

A. Faktor-faktor yang mempengaruhi Goals Setting

Menurut Davis & Newstrom (1990) menyebutkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi *goal setting* adalah penerimaan, komitmen dan spesifikasi. Untuk menjelaskan bagaimana terjadinya pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap sistem penetapan sasaran atau target berdasarkan hasil ini (*goal setting*), di bawah ini akan dijelaskan pengertian satu persatu faktor-faktor tersebut.

1. Penerimaan

Penerimaan terhadap sasaran atau target yang ditetapkan untuk karyawan bertujuan terjadi karena adanya kemauan untuk menerima target yang dibebankan, sasaran yang efektif tidak hanya cukup diketahui saja tetapi juga harus dapat diterima tenaga kerja untuk dilaksanakan.

2. Komitmen

Pengertian komitmen secara umum adalah adanya suatu kesepakatan atau persetujuan antara karyawan dengan perusahaan. Gibson dkk (1985) mengemukakan pengertian komitmen adalah keadaan yang melibatkan identifikasi dan loyalitas yang diwujudkan terhadap perusahaan tempat individu berkerja.

3. Spesifikasi

Pengertian spesifikasi atau kesamaan sasaran tujuan menurut Gibson dkk,(1985) adalah derajat secara kuantitatif dari pada sasaran atau tujuan itu.

4. Umpan Balik

Umpan balik kerja ini adalah informasi yang berasal dari dalam pengolahanpekerjaan, informasi dari orang lain, bagaimana keadaan pelaksanaan pekerjaanyang dilakukan apakah tergolong sukses, berhasil atau tidak berhasil.

5. Partisipasi

Menurut Beac (1975) partisipasi adalah proses yang melibatkan tenaga kerja dalam aktivitas organisasi secara mental dan fisik. Lebih lanjut dikemukakan bahwa partisipasi umumnya dimaksudkan untuk memberi kesempatan kepada karyawan untuk mengemukakan sumbangan pikiran terhadap pemecahan masalah dan tindak lanjut pelaksanaan kerja.

6. Tantangan

Adanya tingkat tantangan dalam mencapai sasaran atau target yang ditetapkan akan membuat karyawan bekerja lebih keras dan bersungguh-sungguh dari pada tidak ada tantangan sama sekali.

B. Faktor-faktor yang dipengaruhi Goals Setting

Locke (1982) dalam bahasa Bandura, (1986) mengemukakan proses bagaimana goal pada goal setting dapat meningkatkan kinerja dari seseorang. Mekanisme tersebut adalah :

1. Mengarahkan perhatian dan aktivitas untuk mencapai goal.
2. Meningkatkan daya usaha dalam pencapaian target.
3. Meningkatkan daya tahan ketekunan serta keuletan dalam mencapai target.
4. Mengembangkan strategi pencapaian goal.

Menurut Locke et al (1990) hubungan antara goal dan performance yang ditampilkan digambarkan dalam bentuk kurva linear yang berarti semakin sulit atau detail suatu goal maka semakin tinggi juga performance yang dicapai. Akan tetapi ada 3 syarat yang harus dipenuhi, yaitu :

1. Kemampuan yang memadai
2. Penerimaan terhadap sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya, oleh karena itu karyawan ikut menentukan goal untuk dirinya.
3. Diberikan umpan balik. Karyawan diminta untuk menentukan goalnya sendiri agar bisa menerima hasil yang didapat.

Menurut Locke dan Lantham (dalam Baron&Byne, 1994) motivasi seseorang meningkat tinggi ketika individu mempunyai goal yang spesifik sesuai dengan pekerjaan mereka. Hal ini terjadi karena individu tersebut membandingkan antara performance individu saat ini dengan performance yang dibutuhkan untuk mencapai *goal* yang ditentukan. jika ada perbedaan maka para pekerja biasanya meningkatkan usaha mereka dalam rangka mencapai *goal* yang ditentukan.

Dilihat dari penjelasan diatas mengenai faktor faktor yang mempengaruhi dan dipengaruhi oleh *goal setting* maka dimensi konseptual diturunkan dari kajian diatas dimana berdasarkan faktor yang mempengaruhi yaitu, penerimaan, spesifikasi, komitmen, umpan balik, dan tantangan juga pada faktor yang dipengaruhi yaitu, mengarahkan aktivitas untuk mencapai *goal*, meningkatkan daya usaha dalam pencapaian target, Sebagai umpan balik penetapan *goal* bagi karyawan agar tercapai. Oleh karena itu goal setting yang dibuat harus dibentuk dalam dimensi SMART *goal setting*.

C. Dimensi *Goal Setting*

Latham dan Locke (2006) mengemukakan, dengan menggunakan akronim bahasa inggris **SMART objective** berikut ini adalah aspek yang dapat mengukur dan menjelaskan mengenai tujuan yang dimiliki oleh seorang karyawan.

a. *Specific*

Tujuan yang spesifik menunjukkan kepada karyawan apa yang harus dilakukannya disertai prosedur pencapaian, dan hasil yang diharapkan perusahaan.

b. Measurable

Tujuan yang ditetapkan harus dapat diukur dalam pengertian kuantitatif dan kualitatif.

c. Assignable

Assignable yang dimaksudkan disini adalah goal setting yang dibuat harus bisa di kerjakan oleh individual ataupun group.

d. Realistic

Tujuan harus yang realistis dan menantang namun dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu

e. Time-based

Hasil pencapaian tujuan harus tetap dan dalam kurun waktu yang telah ditentukan.

2.1.8 Pengawasan

Pengawasan merupakan salah satu fungsi manajemen dalam pencapaian tujuan, memegang peranan yang sangat penting. Dengan adanya pengawasan kemungkinan terjadinya melakukan penyimpangan dapat dicegah, sehingga usaha untuk mengadakan perbaikan atau koreksi dapat segera dilakukan.

Pengawasan menurut Mc. Farland seperti yang dikutip Handyaningrat sebagai berikut: “*Control is the process by which an executive gets the performance of his subordinate to correspond as closely as possible to chosen plans, orders, objectives, or policies.* (Pengawasan adalah suatu proses dimana pimpinan ingin mengetahui apakah hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan oleh bawahannya sesuai dengan rencana, perintah, tujuan atau kebijaksanaan yang telah ditentukan).” (Handyaningrat, 1985:143).

Sedangkan menurut George R. Terry dalam bukunya *Principles Of Managemen* memberikan definisi pengawasan berikut :

“Pengawasan (*controlling*) dapat dirumuskan sebagai proses penentuan apa yang harus dicapai yaitu standar,apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan,menilai pelaksanaan dan bilamana perlu melakukan

perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana, yaitu selaras dengan standar (Hasibuan, 2003).

Dari pendapat para ahli diatas mengenai fungsi-fungsi manajemen,dapat disimpulkan bahwa pengawasan (*controlling*) ialah salah satu fungsi yang dilakukan dalam proses manajemen. Apabila salah satu fungsi ini tidak dilaksanakan bersamaan fungsi manajemen lainnya maka dapat mengakibatkan hambatan dalam mencapai tujuan yang ingin dicapai. Dengan adanya hubungan timbal balik tiap-tiap fungsi dalam manajemen,yang merupakan suatu proses terhadap kegiatan dalam organisasi,maka fungsi pengawasan dapat dilaksanakan secara menyeluruh hingga hasil yang dicapai sesuai yang telah direncanakan semula dala suatu organisasi (Siswandi, 2011).

Tahap-tahap dalam Proses Pengawasan menurut Manullang (2012:91) terdiri dari terdiri dari 5 tahap, yakni :

a) Penetapan Standar

Tahap pertama dalam sebuah pengawasan ialah penetapan standarpelaksanaan, standar yang berarti sebagai satuan pengukuran yang dapat digunakan sebagai” patokan” untuk penilaian hasil-hasil. Tujuan, sasaran, kuota serta target pelaksanaan dapat digunakan sebagai standar.

b) Penentuan Pengukuran Pelaksanaan Kegiatan

Penetapan standar akan sia-sia apabila tidak disertai dengan berbagai cara untuk mengukur pelaksanaan kegiatan nyata. Oleh sebab itu,tahap kedua dalam pengawasan ialah menentukan pengukuran pelaksanaan kegiatan secara tepat.

1. *How often*, berapa kali pelaksanaan seharusnya diukur setiap jam, harian, mingguan, bulanan?
2. *What form*, dalam bentuk apa pengukuran akan dilakukan dengan cara tertulis, inspeksi visual, telepon?
3. *Who*, siapa yang terlibat dalam kegiatan pengukuran, manager, staf departemen?

c) Penentuan Pelaksanaan Kegiatan

Pengukuran pelaksanaan dilakukan sebagai suatu proses yang berulang-ulang dan terus-menerus. Adapun cara untuk melakukan pengukuran pelaksanaan, yaitu:

1. Pengamatan (observasi)
2. Laporan-laporan, baik lisan maupun tertulis
3. Metoda-metoda otomatis
4. Inspeksi, pengujian (*test*), atau dengan pengambilan sampel.
5. Perbandingan Pelaksanaan dengan Standar dan Analisa

Penyimpangan Tahap ini merupakan tahap kritis dari proses pengawasan yakni perbandingan pelaksanaan nyata dengan pelaksanaan yang direncanakan atau standar yang telah ditetapkan. Tindakan koreksi dapat diambil dalam berbagai bentuk. Standar mungkin dapat diubah, pelaksanaan dapat diperbaiki, atau keduanya dilakukan bersamaan.

A. Tipe-Tipe Pengawasan Menurut Handoko (2015 : 359-360) Ada 3 (tiga) tipe dasar pengawasan :

1. Pengawasan pendahuluan (*feedforward control*)

Pengawasan pendahuluan, atau sering disebut *steering controls*, dirancang untuk mengantisipasi masalah-malah atau penyimpangan-penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan. Jadi, pendekatan pengawasan ini lebih aktif dan agresif, dengan mendeyeksi masalah-masalah dan mengambil tindakan yang diperlukan sebelum suatu masalah terjadi. Pengawasan ini akan efektif hanya bila manajer mampu mendapatkan informasi akurat dan tepat pada waktunya tentang perubahan-perubahan dalam lingkungan atau tentang perkembangan terhadap tujuan yang diinginkan.

2. Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*concurrent control*)

Pengawasan ini, sering disebut pengawasan “Ya-Tidak”, *screening control* atau “berhenti-terus”; dilakukan selama suatu kegiatan berlangsung. Tipe pengawasan ini merupakan proses dimana aspek

tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “*double-check*” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik (*feedback control*).

Pengawasan umpan balik, juga dikenal sebagai *past-action controls*, mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan. Sebab-sebab penyimpangan dari rencana atau standar ditentukan, dan penemuan-penemuan diterapkan untuk kegiatan-kegiatan serupa dimasa yang akan datang. Pengawasan ini bersifat historis, pengukuran dilakukan setelah kegiatan terjadi.

B. Teknik-Teknik Pengawasan

Menurut Siagian (2003:112) Proses pengawasan pada dasarnya dilakukan dengan mempergunakan dua macam teknik yaitu:

a. Pengawasan Langsung

Yaitu pengawasan yang dilakukan sendiri oleh pimpinan. Dalam hal ini pimpinan langsung datang dan memeriksa kegiatan yang sedang dijalankan oleh bawahan.

Pengawasan langsung dapat berbentuk:

- 1) Inspeksi langsung
- 2) On-the-Spot observatiton
- 3) On-the-spot report

b. Pengawasan tidak langsung

Pengawasan dari jarak jauh. Pengawasan dilakukan melalui laporan yang disampaikan oleh para bawahan. Baik itu tertulis maupaun lisan.

C. Pengawasan Efektif

Menurut Siswanto (2005:149) secara umum pengawasan yang efektif mempunyai karakteristik sebagai berikut:

a. Akurat (*Accurate*). Informasi atas kinerja harus akurat. Ketidakakuratan data dari suatu sistem pengawasan dapat mengakibatkan

organisasi mengambil tindakan yang akan menemui kegagalan untuk memperbaiki suatu permasalahan;

b. Tepat Waktu (*Timely*). Informasi harus dihimpun, diarahkan, dan segera dievaluasi jika akan diambil tindakan tepat pada waktunya guna menghasilkan perbaikan;

c. Objektif dan Komprehensif (*Objective and Comprehensible*). Informasi dalam suatu sistem pengawasan harus mudah dipahami dan dianggap objektif oleh individu yang menggunakannya. Maka objektif system pengawasan, makin besar kemungkinannya bahwa individu dengan sadar dan efektif akan merespons informasi yang diterima, demikian pula sebaliknya. Sistem informasi yang sulit dipahami akan mengakibatkan kebingungan untuk diterapkan;

d. Dipusatkan Pada Tempat Pengawasan Strategis (*Focused on Strategic Control Points*). Sistem pengawasan strategis sebaiknya dipusatkan pada bidang yang paling banyak kemungkinan akan terjadi penyimpangan standar, dan kemungkinan menimbulkan kerugian yang paling besar. Selain itu, sistem pengawasan strategis sebaiknya dipusatkan pada tempat yang tindakan perbaikan dapat dilaksanakan seefektif mungkin;

e. Secara Ekonomi Realistik (*Economically Realistic*). Pengeluaran biaya untuk implementasi harus ditekan seminimum mungkin sehingga terhindar dari pemborosan yang tidak berguna. Usaha untuk meminimumkan pengeluaran yang tidak produktif adalah dengan cara mengeluarkan biaya paling minimum yang diperlukan untuk memastikan bahwa aktivitas yang dipantau akan mencapai tujuan;

f. Secara Organisasi Realistik (*Organizationally Realistic*). Sistem pengawasan harus dapat digabungkan dengan realitas organisasi. Misalnya, individu harus dapat melihat hubungan antara tingkat kinerja yang harus dicapai dan imbalan yang akan menyusul kemudian;

g. Dikoordinasikan dengan Arus Pekerjaan Organisasi (*Coordinated with the Organization's Work Flow*). Informasi pengawasan perlu untuk dikoordinasikan dengan arus pekerjaan di seluruh organisasi karena dua

alasan. Pertama, setiap langkah dalam proses pekerjaan dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan seluruh operasi. Kedua, informasi pengawasan harus sampai pada semua orang yang perlu untuk menerimanya;

h. Fleksibel (*Flexible*). Pada setiap organisasi pengawasan harus mengandung sifat fleksibel yang sedemikian rupa sehingga organisasi tersebut dapat segera bertindak untuk mengatasi perubahan yang merugikan atau memanfaatkan peluang baru;

i. Preskriptif dan Operasional (*Prescriptive and Operational*). Pengawasan yang efektif dapat mengidentifikasi tindakan perbaikan apa yang perlu diambil setelah terjadi penyimpangan dari standar. Informasi harus sampai dalam bentuk yang dapat digunakan ketika tiba pada pihak yang bertanggung jawab untuk mengambil tindakan perbaikan;

j. Diterima Para Anggota Organisasi (*Accepted by Organization Members*). Agar sistem pengawasan dapat diterima Oleh para anggota organisasi, pengawasan tersebut harus berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai.

2.1.9 Komunikasi

Menurut Karlfried Knapp mendefinisikan bahwa komunikasi merupakan interaksi antar pribadi yang menggunakan sistem simbol linguistik, seperti sistem sistem simbol verbal (kata-kata) dan non verbal. Sistem ini dapat disosialisasikan secara langsung atau tatap muka maupun melalui media lain yaitu tulisan (Suprpto, 2009). Brelson dan Steiner dalam Daryanto (2014) dibukunya Teori Komunikasi berpendapat bahwa komunikasi adalah suatu proses penyampaian informasi, gagasan, emosi, keahlian dan lain-lain, melalui penggunaan simbol-simbol seperti kata-kata, gambar-gambar, angka-angka, dan lain sebagainya. Menurut Cooley, komunikasi adalah suatu mekanisme hubungan antar manusia yang dilakukan dengan mengartikan simbol secara lisan dan membacanya melalui ruang dan menyimpan dalam waktu (Suprpto, 2009). Sedangkan Ruesch dalam Daryanto (2014) mengartikan komunikasi merupakan proses yang menghubungkan satu bagian dalam kehidupan dengan bagian

yang lainnya. Sehingga dapat digolongkan menjadi beberapa point penting mengenai pengertian komunikasi, yaitu:

A. Secara etimologis

Komunikasi dipelajari menurut asal-usul kata, yaitu komunikasi berasal dari bahasa latin yaitu "*communicatio*" dan kata-kata ini bersumber pada kata "*comminis*" yang berarti sama makna mengenai sesuatu hal yang dikomunikasikan.

B. Secara terminologis

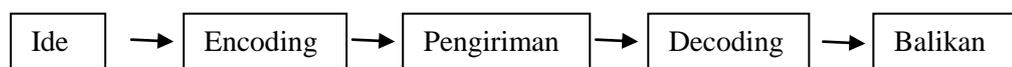
Komunikasi berarti suatu proses penyampaian pernyataan oleh seseorang kepada orang lain.

C. Secara paradigmatik

Komunikasi merupakan pola yang meliputi sejumlah komponen yang berkorelasi satu sama lain secara fungsional untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Seperti ceramah, kuliah, dakwah, diplomatis dan lain sebagainya. Demikian pemberitaan surat kabar dan majalah, penyiaran radio dan televisi (Suprpto, 2009).

2. Proses Komunikasi

Menurut Suprpto (2009) bahwa proses komunikasi adalah setiap langkah atau tahapan mulai dari saat menciptakan informasi sampai dipahami oleh komunikan, karena komunikasi merupakan sebuah proses atau kegiatan yang berlangsung kontinu. Sehingga dalam penerapannya, langkah-langkah yang berlangsung dalam proses komunikasi adalah sebagai berikut:



Gambar 2.6 Proses Komunikasi

Sumber: Suprpto (2009)

Keterangan:

1. Ide merupakan gagasan yang diciptakan oleh sumber atau komunikator.
2. Setelah ide diciptakan kemudian diubah kedalam bentuk lambing-lambang komunikasi yang mempunyai makna dan dapat dikirimkan.

3. Pesan yang telah di encoding tersebut selanjutnya dikirimkan melalui saluran atau media yang sesuai dengan karakteristik lambing-lambang komunikasi yang ditujukan kepada komunikan.
4. Komunikan menafsirkan isi pesan sesuai dengan persepsinya untuk mengartikan apa maksud pesan tersebut.
5. Apabila pesan telah berhasil di decoding, khalaya atau komunikan akan mengirim kembali pesan tersebut ke komunikator.

Sehingga Laswell dalam Suprpto (2009) menyatakan dalam proses komunikasi ini ada 5 (lima) unsur agar komunikasi dapat terjadi yaitu:

6. *Who*, yakni siapa yang menyampaikan informasi.
7. *Says What*, yakni apa yang disampaikan atau dikatakan.
8. *In Which Channel*, yakni melalui apa informasi tersebut disampaikan.
9. *To Whom*, yakni kepada siapa informasi itu disampaikan.
10. *With What Effect*, yakni pengaruh apa yang didapat setelah penyampaian informasi.

Sehingga terdapat 5 (lima) komponen komunikasi agar proses komunikasi dapat terjadi yaitu

1. Komunikator,
2. Pesan,
3. Media,
4. Komunikan,
5. Pengaruh informasi (Suprpto, 2009).

3. Arah Aliran Komunikasi

Menurut R.W Pace dan D.F Faules (2006) dalam bukunya yang berjudul “Komunikasi Organisasi” bahwa dalam suatu organisasi terdapat sebutan mengenai komunikasi organisasi yang berisikan tentang informasi yang disampaikan secara formal dan informal, sebagai berikut:

A. Komunikasi Formal

1. Komunikasi ke bawah

Komunikasi ini dalam sebuah organisasi berarti bahwa suatu komunikasi mengalir dari jabatan berotoritas lebih tinggi kepada mereka yang berotoritas lebih rendah dalam tingkat organisasi biasanya diberikan oleh atasan kepada bawahan. Menurut Katz dan Kahn dalam R.W Pace dan D.F Faules (2006) dimana dalam organisasi terdapat jenis informasi yang biasa dikomunikasikan yang menjadi tujuan dari komunikasi ini, yaitu:

- a. Informasi mengenai bagaimana melakukan pekerjaan;
- b. Informasi mengenai dasar pemikiran untuk melakukan pekerjaan;
- c. Informasi mengenai kebijakan dan praktik-praktik atau pelaksanaan kerja dalam organisasi;
- d. Informasi mengenai kinerja pegawai;
- e. Informasi untuk mengembangkan rasa memiliki tugas bagi seluruh bawahan.

Komunikasi ke bawah ini dapat berjalan dengan baik jika pemilihan metode dan media komunikasinya diterapkan secara baik. Dengan menggunakan metode dan media dalam komunikasi ke bawah berupa lisan dan tulisan. Komunikasi dalam bentuk tulisan seperti melalui buku-buku pedoman petunjuk teknik, majalah, memo, laporan. Selain itu dapat berupa bulletin, poster, dan informasi singkat yang ditempelkan pada papan pengumuman, serta dapat disampaikan dalam bentuk laporan-laporan standar, deskripsi dari berbagai prosedur. Sedangkan komunikasi dalam bentuk lisan dapat berupa perintah lisan yang langsung atau instruksi-instruksi dari atasan, pidato-pidato, pertemuan-pertemuan, telepon, dan lain sebagainya (Satrianegara, 2012).

2. Komunikasi ke Atas

Komunikasi ke atas ini mengalir dari tingkat yang lebih rendah (bawahan) ke tingkat yang lebih tinggi yaitu pimpinan melalui media komunikasi berupa laporan periodic dan penjelasan (Satrianegara, 2012). Adapun jenis informasi apa saja yang harus di komunikasikan oleh bawahan ke atas, antara lain:

- a. Memberitahukan apa yang dilakukan bawahan mengenai pekerjaan mereka, prestasi, kemajuan, dan rencana-rencana untuk waktu mendatang;
- b. Menjelaskan persoalan-persoalan kerja yang belum dipecahkan oleh bawahan sehingga memungkinkan perlunya beberapa bantuan dari pimpinan;
- c. Memberikan saran atau gagasan untuk perbaikan dalam unit-unit mereka atau dalam organisasi;
- d. Mengungkapkan bagaimana pikiran dan perasaan bawahan tentang pekerjaan mereka, rekan kerja mereka dan organisasi (R.W Pace dan D.F Faules, 2006)

3. Komunikasi Horizontal

Komunikasi ini mengalir di antara individu-individu atau kelompok-kelompok yang sama tingkatannya. Biasanya sebuah organisasi tidak akan mengidentifikasi saluran-saluran komunikasi horizontal secara formal.

Meskipun demikian, komunikasi horizontal ini memiliki nilai yang sangat penting dalam menentukan efektivitas dalam organisasi, sehingga tujuan dari komunikasi horizontal ini, diantaranya:

1. Untuk mengkoordinasikan penugasan kerja;
2. Berbagi informasi mengenai rencana dan kegiatan;
3. Untuk memecahkan masalah;
4. Untuk memperoleh pemahaman bersama;
5. Untuk mendamaikan, merundingkan dan menengahi perbedaan;
6. Untuk menumbuhkan rasa kebersamaan dan dukungan antar personal atau individu.

B. Komunikasi Informal

Komunikasi ini muncul dari interaksi di antara individu, dimana informasi yang dihasilkan tampak mengalir dengan arah yang tidak dapat diduga. Karena faktor-faktor yang mempengaruhi mengarahkan ke aliran informasi yang lebih bersifat pribadi tanpa adanya agenda khusus yang direncanakan sewaktu melakukan komunikasi (Satrianegara, 2012). Maka dapat

disimpulkan bahwa komunikasi bersifat sangat vital dan sebagai integral dalam tatanan kehidupan sosial manusia dan atau masyarakat. Menurut Pace dan Faules (2006) komunikasi yang terjadi dalam organisasi merupakan penentu dalam terjalinnya hubungan yang baik antar pimpinan dengan anggota organisasi dan sebaliknya. Keberhasilan komunikasi dalam organisasi merupakan aset penting bagi pencapaian tujuan organisasi dan terjalinnya suatu koordinasi yang baik yang saling mempengaruhi satu sama lain.

2.2 Pertumbuhan dan Perkembangan Balita

2.2.1 Balita

Balita adalah anak yang telah menginjak usia diatas satu tahun atau lebih populer dengan anak usia dibawah lima tahun. Pada anak balita usia 6-59 bulan, masa ini adalah masa dimana anak mulai bisa melakukan penyesuaian sepanjang rentan hidup yaitu dengan mengembangkan keterampilan dasar untuk membaca menulis, berhitung, mengembangkan hati nurani, pengertian moral dan tata nilai belajar menyesuaikan diri dengan teman-teman seusianya, membangun sikap yang sehat mengenai diri sendiri sebagai makhluk yang sedang tumbuh, mempelajari keterampilan fisik yang diperlukan untuk permainan yang umum, dan mencapai kebebasan pribadi (Syafudin,dkk, 2009). Mengacu dari berbagai hasil penelitian, pemilihan intervensi gizi didasarkan pada intervensi yang telah terbukti "*cost effective*". Terdapat 3 kelompok kegiatan gizi, yaitu kegiatan peningkatan (*promote*) yang bertumpu pada kegiatan pencegahan (*preventif*) agar anak gizi kurang tidak menjadi gizi buruk, dan kegiatan pemulihan (kuratif) yaitu tatalaksana kasus gizi buruk. Kegiatan promotif adalah kegiatankegiatan yang dilaksanakan ditingkat masyarakat dan petugas. Keegiatannya meliputi pemantauan pertumbuhan, penyuluhan dan konseling tentang pemberian makanan bayi dan anak, pemberian kapsul vitamin A dosis tinggi setiap 6 bulan, pemberian tablet tambah darah kepada ibu hamil, promosi garam beryodium, pelacakan dan tindak lanjut kasus gizi buruk (Kemenkes RI, 2013).

1. Promosi kesehatan pada anak balita
 - a. Pemeriksaan dan penimbangan anak dilaksanakan setiap bulan untuk menjamin kesehatan, perkembangan termasuk kecerdasan dan pertumbuhan anak.
 - b. Berikan anak balita satu kapsul vitamin A takaran tinggi setiap 6 bulan untuk mencegah kebutaan akibat kekurangan vitamin A
 - c. Berikan anak balita sayuran dan buah-buahan berwarna untuk mencegah kebutaan.
 - d. Berikan oralit pada anak balita yang terkena penyakit mencret atau diare. Anak yang menderita diare tetap memerlukan makanan, oleh karena itu jangan dipuaskan.
 - e. Berbicara, bermain dan memperlihatkan kasih sayang penting bagi pertumbuhan jasmani mental dan emosi anak.
 - f. Anak balita yang tumbuh dan berkembang dengan baik akan menjamin kelangsungan hidup yang lebih besar (Syafrudin,dkk, 2009).

2.2.2 Pertumbuhan Dan Perkembangan

Pemantauan pertumbuhan balita sangat penting dilakukan untuk mengetahui adanya gangguan pertumbuhan (*growth faltering*) secara dini. Defenisi pertumbuhan dan perkembangan anak dapat terbagi menjadi dua bagian yaitu :

A. Pengertian Tumbuh Kembang

Anak memiliki suatu ciri yang khas yaitu selalu tumbuh dan berkembang sejak konsepsi sampai berakhirnya masa remaja. Hal ini yang membedakan anak dengan dewasa. Anak bukan dewasa kecil. Anak menunjukkan ciri-ciri pertumbuhan dan perkembangan yang sesuai dengan usianya.

Pertumbuhan adalah bertambahnya ukuran dan jumlah sel serta jaringan interselular, berarti bertambahnya ukuran fisik dan struktur tubuh sebagian atau keseluruhan, sehingga dapat diukur dengan satuan panjang dan berat.

Perkembangan adalah bertambahnya struktur dan fungsi tubuh yang lebih kompleks dalam kemampuan gerak kasar, gerak halus, bicara dan bahasa serta sosialisasi dan kemandirian.

Pertumbuhan terjadi secara simultan dengan perkembangan. Berbeda dengan pertumbuhan, perkembangan merupakan hasil interaksi kematangan susunan saraf pusat dengan organ yang dipengaruhi, misalnya perkembangan sistem neuromuskuler, kemampuan bicara, emosi dan sosialisasi. Kesemua fungsi tersebut berperan penting dalam kehidupan manusia yang utuh.

Terdapat 2 masa pertumbuhan yang sangat cepat pada proses pertumbuhan, yakni pertumbuhan pada balita dan remaja.

1. Pertumbuhan pada masa balita

Pertumbuhan dimulai dari janin dalam kandungan hingga sekitar usia 5 tahun. Pada masa ini pertumbuhan tubuh sangat cepat, pada jaringan tubuh tumbuh dan bertambah besar atau panjang, pada masa-masa ini sedang terjadi pertumbuhan jaringan tubuh yang sangat vital. Yang paling harus mendapat perhatian pada masa balita ini ialah pertumbuhan jaringan otak. Jaringan otak sudah tumbuh sejak dalam kandungan dan berlanjut terus hingga sekitar usia 2 tahun, selanjutnya menurun pertumbuhannya dan sudah akan selesai pertumbuhan otak pada sekitar usia 8 tahun.

2. Pertumbuhan pada masa akil baliq

Pada masa ini proses pertumbuhan yang paling utama ialah pertumbuhan tinggi badan. Oleh karena pada masa pertumbuhan akil baliq asupan gizi pada anak remaja harus lebih banyak dibandingkan dengan usiausia lainnya, karena kebutuhan pada tubuhnya meningkat.

Pertumbuhan pada tubuh manusia dipengaruhi oleh dua faktor utama, yaitu faktor genetik dan faktor lingkungan :

1. Faktor genetik

Faktor genetik merupakan faktor penentu sifat yang diturunkan dari kedua orang tuanya. Sifat-sifat yang diturunkan dalam genetik setiap individu berbeda serta tergantung sifat bawaannya. Pertumbuhan ditandai dengan intensitas dan kecepatan pembelahan sel, derajat sensitivitas jaringan terhadap rangsangan, umur pubertas dan berhentinya pertumbuhan tulang.

Menurut Soetjiningsih (1998) mengungkapkan bahwa faktor genetik merupakan modal dasar mencapai hasil pada proses pertumbuhan. Melalui

genetik yang berada di dalam sel telur yang telah dibuahi, dapat ditentukan kualitas dan kuantitas pertumbuhan. Hal ini ditandai dengan intensitas dan kecepatan pembelahan, derajat sensitivitas jaringan terhadap rangsangan, umur pubertas dan berhentinya pertumbuhan tulang. Faktor genetik dikaitkan dengan adanya kemiripan anak-anak dengan orangtuanya dalam hal bentuk tubuh, proporsi tubuh dan kecepatan perkembangan. Faktor ini cukup dominan dalam menentukan tinggi badan seseorang. Dan faktor ini sudah ada sejak lahir. Seorang anak yang memiliki ibu dan ayah yang berpostur tinggi biasanya nantinya akan tumbuh menjadi seorang dewasa yang berpostur tinggi pula. Begitupun sebaliknya. Jika ayah dan ibunya pendek, maka seringkali anaknya juga memiliki postur yang juga pendek. Anda dapat mengamati bahwa orang-orang Afrika meskipun tidak mendapatkan gizi makanan yang baik, namun memiliki postur yang tinggi. Hal itu dapat terjadi lebih dikarenakan faktor keturunan atau genetik ini. Secara umum, faktor genetik ibu lebih berpengaruh ketimbang faktor genetik dari ayah. Ini berarti bahwa Si A yang memiliki ibu tinggi dan ayah pendek akan berpeluang memiliki tubuh yang lebih tinggi ketimbang si B yang memiliki ayah tinggi dan ibu pendek. Namun tentu saja hal itu bukanlah suatu kepastian, namun hanya kecenderungan medis (Supriasa, 2002).

2. Faktor lingkungan

Lingkungan juga dapat berpengaruh terhadap pembentukan ukuran tubuh anak, baik lingkungan pralahir anak maupun lingkungan pascalahirnya. Kekurangan gizi, merokok, tekanan batin yang dialami ibu yang sedang mengandung dan masih banyak faktor lain lagi yang terjadi di dalam lingkungan pralahir ternyata dapat mempengaruhi besar kecilnya ukuran bayi ketika dilahirkan dan pengaruh ini akan berlangsung terus sampai si anak mencapai ukuran akhirnya.

Menurut Soetjiningsih (1995) secara garis besar lingkungan dibagi menjadi lingkungan pra natal dan lingkungan post natal.

a. Lingkungan Pra-Natal

Lingkungan Pra-Natal merupakan lingkungan yang ada pada saat ibu sedang hamil, yang berpengaruh terhadap tumbuh kembang janin mulai dari

masa konsepsi sampai lahir seperti gizi ibu pada saat hamil menyebabkan bayi yang akan dilahirkan menjadi BBLR (Berat Badan Lahir Rendah) dan lahir mati serta jarang menyebabkan cacat bawaan. Selain dari pada itu kekurangan gizi dapat menyebabkan hambatan pertumbuhan pada janin dan bayi lahir dengan daya tahan tubuh yang rendah sehingga mudah terkena infeksi, dan selanjutnya akan berdampak pada terhambatnya pertumbuhan tinggi badan. Faktor lingkungan pada masa pra natal lainnya yang berpengaruh adalah mekanis yaitu trauma dan cairan ketuban yang kurang dapat menyebabkan kelainan bawaan pada bayi yang akan dilahirkan. Faktor toksin atau zat kimia yang disengaja atau tanpa sengaja dikonsumsi ibu melalui obat-obatan atau makanan yang terkontaminasi dapat menyebabkan kecacatan, kematian atau bayi lahir dengan berat lahir rendah (Supariasa, 2002).

b. Lingkungan Post-Natal

Lingkungan Post-Natal mempengaruhi pertumbuhan bayi setelah lahir antara lain lingkungan biologis, seperti ras/suku bangsa, jenis kelamin, umur, gizi, perawatan kesehatan, kepekaan terhadap penyakit infeksi & kronis, adanya gangguan fungsi metabolisme dan hormon. Selain itu faktor fisik dan biologis, psikososial dan faktor keluarga yang meliputi adat istiadat yang berlaku dalam masyarakat turut berpengaruh (Soetjiningsih, 1995).

B. Aspek-aspek Perkembangan

Perkembangan adalah proses bertambahnya kemampuan (skill) dalam struktur dan fungsi tubuh yang lebih kompleks dalam polayang teratur dan dapat dikatakan sebagai hasil dari proses pematangan. Perkembangan menyangkut pada proses diferensiasi dari sel - sel tubuh, jaringan tubuh, organ dan sistem organ yang berkembang sedemikian rupa sehingga masing - masing dapat memenuhi fungsinya, termasuk juga perkembangan emosi, intelektual dan tingkah laku sebagai hasil interaksi dengan lingkungannya. Peristiwa perkembangandengan pertumbuhan terjadi secara sinkron dan tidak dapat dipisahkan sebab perkembangan itu berkaitandengan pematangan fungsi organ/individu sedangkan pertumbuhan mempunyai dampak terhadap aspek fisik (Soetjiningsih dan Ranuh, 2015).

Perkembangan anak pada fase awal dapat dibagi menjadi 4 aspek kemampuan fungsional yaitu motorik kasar, motorik halus serta penglihatan, berbahasa, berbicara dan pendengaran dan juga secara sosial emosi dan perilaku. Adanya kekurangan pada salah satu aspek kemampuan tersebut dapat mempengaruhi kemampuan-kemampuan seperti perhatian, kemampuan konsentrasi dan sejauh mana kemampuan individual anak terintegrasi (Narendra, 2002). Terdapat variasi pada pola batas pencapaian dan kecepatan baik pada perkembangan motorik sosial maupun perilaku. Kurangnya stimulasi mungkin berkaitan dengan keterlambatan perkembangan terutama pada kemampuan berbicara, bahasa dan sosial. Selain mencapai tahap perkembangan, kualitas yang dicapai juga penting. Anak mungkin akan mencapai tolok ukur berbahasa, menyusun kalimat, pada tahap yang sesuai akan tetapi tidak mampu atau lemah dalam berdiskusi atau berkomunikasi dengan orang di lingkungannya (Narendra, 2002).

2.2.3 Pemantauan tumbuh kembang

a. Pemantauan Pertumbuhan

Pemantauan pertumbuhan dapat dilakukan dengan menimbang berat badan dan mengukur tinggi badan secara teratur pada waktu tertentu sehingga normal tidaknya pertumbuhan anak dapat diketahui (Sulistijani, 2001). Untuk berat badan pengukuran yang dapat dilakukan ialah dengan menggunakan timbangan seperti timbangan injak. Berat badan merupakan ukuran antropometrik yang terpenting, karena merupakan hasil keseluruhan peningkatan jaringan-jaringan tulang, otot, lemak dan juga cairan tubuh. Berat badan merupakan indikator yang baik untuk menentukan status gizi anak serta keadaan tumbuh kembang anak (Narendra, 2002).

Parameter ukuran antropometrik yang dipakai pada penilaian pertumbuhan fisik yaitu; Berat badan menurut usia (BB/U), Berat badan menurut tinggi badan (BB/TB), dan Lingkar kepala menurut usia (LK/U). Pada masa pra sekolah kenaikan BB rata-rata 2 kg/tahun, untuk umur 4-5 tahun 2 X TB lahir. Kartu Menuju Sehat (KMS) sangatlah praktis dan mudah untuk digunakan dalam melihat jalannya tumbuh kembang bayi sampai usia balita. KMS juga merupakan sarana penyuluhan kepada ibu-ibu, para pengasuh anak, keluarga

dan masyarakat tentang berbagai macam cara yang benar tentang asuh, asih, dan asah pada balita (Gde Ranuh, 2013;h.48-49). Dengan KMS, pertumbuhan anak dapat diamati sehingga ibu dapat mengerti bahwa segala usahanya membawa hasil yang baik kalau ada kenaikan berat badan anaknya (Soetjiningsih & Gede Ranuh, 2015; h.148).

Terpenuhiya kebutuhan gizi anak akan menentukan laju tumbuh kembang anak. Manifestasi dan adanya hambatan pertumbuhan adalah menjadi tidak sesuaiya berat badan anak dengan usinya. Dengan membandingkan berat badan yang sama pada waktu KMS dapat diketahui ada tidaknya hambatan pertumbuhan (Moehji, 2003). Pertumbuhan balita dapat juga diketahui apabila setiap bulan ditimbang, hasil penimbangan dicatat di KMS (Kartu Menuju Sehat), dan dihubungkan antara titik berat badan pada KMS dari hasil penimbangan bulan lalu dan hasil penimbangan bulan ini. Rangkaian garis-garis pertumbuhan anak tersebut membentuk grafik pertumbuhan anak.

b. Tahap-tahap Perkembangan

Tahap perkembangan seorang anak mengikuti pola yang teratur dan berurutan. Tahap-tahap tersebut tidak bisa terjadi terbalik, misalnya anak terlebih dahulu mampu membuat lingkaran sebelum mampu membuat gambar kotak, anak mampu berdiri sebelum berjalan dan sebagainya.

Proses tumbuh kembang anak juga mempunyai prinsip-prinsip yang saling berkaitan. Prinsip-prinsip tersebut adalah sebagai berikut:

a. Perkembangan merupakan hasil proses kematangan dan belajar.

Kematangan merupakan proses intrinsik yang terjadi dengan sendirinya, sesuai dengan potensi yang ada pada individu. Belajar merupakan perkembangan yang berasal dari latihan dan usaha. Melalui belajar, anak memperoleh kemampuan menggunakan sumber yang diwariskan dan potensi yang dimiliki anak.

b. Pola perkembangan dapat diramalkan.

Terdapat persamaan pola perkembangan bagi semua anak. Dengan demikian perkembangan seorang anak dapat diramalkan. Perkembangan berlangsung dari tahapan umum ke tahapan spesifik.

c. Aspek-aspek Pemantaun perkembangan

Aspek-aspek Perkembangan yang Dipantau.

- a. Gerak kasar atau motorik kasar adalah aspek yang berhubungan dengan kemampuan anak melakukan pergerakan dan sikap tubuh yang melibatkan otot-otot besar seperti duduk, berdiri, dan sebagainya.
- b. Gerak halus atau motorik halus adalah aspek yang berhubungan dengan kemampuan anak melakukan gerakan yang melibatkan bagian-bagian tubuh tertentu dan dilakukan oleh otot-otot kecil, tetapi memerlukan koordinasi yang cermat seperti mengamati sesuatu, menjimpit, menulis, dan sebagainya.
- c. Kemampuan bicara dan bahasa adalah aspek yang berhubungan dengan kemampuan untuk memberikan respons terhadap suara, berbicara, berkomunikasi, mengikuti perintah dan sebagainya.
- d. Sosialisasi dan kemandirian adalah aspek yang berhubungan dengan kemampuan mandiri anak (makan sendiri, membereskan mainan selesai bermain), berpisah dengan ibu/pengasuh anak, bersosialisasi dan berinteraksi dengan lingkungannya, dan sebagainya.

A. Kartu Menuju Sehat

Pertumbuhan balita dapat juga diketahui apabila setiap bulan ditimbang, hasil penimbangan dicatat di KMS (Kartu Menuju Sehat), dan dihubungkan antara titik berat badan pada KMS dari hasil penimbangan bulan lalu dan hasil penimbangan bulan ini. Rangkaian garis-garis pertumbuhan anak tersebut membentuk grafik pertumbuhan anak. Pada balita yang sehat, berat badannya akan selalu naik, mengikuti pita pertumbuhan sesuai dengan umurnya (Depkes RI, 1999). Kartu Menuju Sehat (KMS) adalah suatu kartu/alat sederhana dan murah, penting digunakan untuk memantau pertumbuhan badan balita. KMS yang ada untuk saat ini yaitu kartu yang memuat grafik pertumbuhan serta indicator perkembangan yang bermanfaat untuk mencatat dan memantau tumbuh kembang balita setiap bulannya dari sejak lahir sampai berusia 5 (lima) tahun (Nursalam, 2005).

Tujuan penggunaan KMS yaitu:

- a. Sebagai alat bantu bagi ibu untuk memantau pertumbuhan yang optimal.

- b. Sebagai alat bantu dalam menentukan tindakan yang diperlukan untuk mewujudkan tumbuh kembang yang optimal.
- c. Mengetahui malnutrisi di masyarakat secara efektif dengan peningkatan pertumbuhan yang memadai.

Fungsi KMS balita yaitu:

- a. Sebagai media mencatat riwayat kesehatan balita secara lengkap.
- b. Sebagai media penyuluhan bagi ibu mengenai kesehatan balita.
- c. Sebagai sarana pemantauan yang dapat digunakan oleh petugas untuk menentukan tindakan pelayanan kesehatan dan gizi terbaik bagi balita. Pada kartu tersebut terdapat grafik dengan latar belakang mulai hijau, hijau muda, kekuningan, kuning, jingga, dan merah. Apabila hasil penimbangan balita dibandingkan dengan umur berada dalam grafik dengan latar belakang kuning, maka area warna merah atau berada di Bawah garis Merah (BGM) maka termasuk gizi buruk.

Setelah dilakukan hasil pengukuran terhadap pertumbuhan badan pada balita didapat hasil sebagai berikut:

1. Pertumbuhan Normal Pertumbuhan anak dikatakan normal apabila grafik berat badan anak berada pada jalur berwarna hijau pada kalender balita (KMS) atau sedikit di atasnya.
2. Pertumbuhan Tidak Normal Pertumbuhan anak mengalami penyimpangan apabila grafik berat badan anak berada jauh di atas warna hijau atau berada dibawah jalur hijau, khususnya pada jalur merah. Dan keterangan di atas dapat dihasilkan dari pertumbuhan Berat Badan.
3. Apabila pada pengukuran arah garis meningkat (mengikuti arah kurva) berarti pertumbuhan anak baik.
4. Apabila pada pengukuran arah garis mendatar berarti pertumbuhan kurang baik sehingga anak memerlukan perhatian khusus.
5. Apabila pada pengukuran arah garis menurun berarti anak memerlukan tindakan segera. Dapat dijelaskan bahwa pertumbuhan anak baik apabila mengikuti arah lengkungan kurva (Nursalam, 2005).

B. Peran Kader

Kader posyandu, menurut Depkes RI adalah seseorang atau tim sebagai pelaksana posyandu yang berasal dari dan dipilih oleh masyarakat setempat yang memenuhi ketentuan dan diberikan tugas serta tanggung jawab untuk pelaksanaan, pemantauan, dan memfasilitasi kegiatan lainnya (Henniwati, 2008).

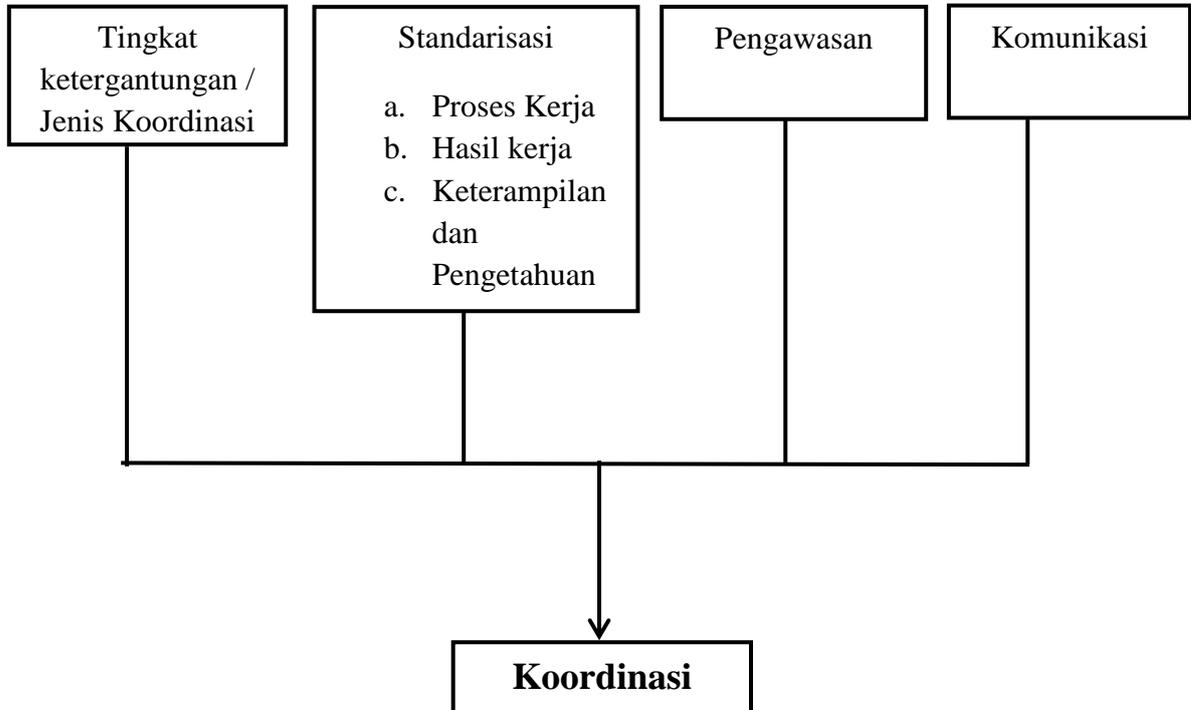
Kader kesehatan adalah tenaga sukarela yang terdidik dan terlatih dalam bidang tertentu yang tumbuh ditengah-tengah masyarakat dan merasa berkewajiban untuk melaksanakan meningkatkan dan membina kesejahteraan masyarakat dengan rasa ikhlas tanpa pamrih dan didasarkan panggilan jiwa untuk melaksanakan tugas tugas kemanusiaan. Jumlah kader posyandu lansia disetiap kelompok tergantung pada jumlah anggota kelompok, volume dan jenis kegiatan yaitu sedikit 3 orang. Kader sebaiknya berasal dari anggota kelompok sendiri atau bilamana sulit mencari kader dari anggota kelompok dapat saja diambil dari anggota masyarakat lainnya yang bersedia menjadi kader (Depkes RI, 2003).

Peran kader dalam memberikan layanan pada balita meliputi:

- a. Mengajak atau membimbing orang tua mengenali kondisi balita, dengan jalan:
- b. Mendampingi orang tua untuk menimbang anaknya secara teratur setiap bulan dan membimbing orang tua mencatat hasil penimbangan balitanya di KMS.
- c. Mendampingi orang tua untuk mengukur tinggi badan anak balitanya setiap 3 atau 6 bulan sekali dan mencatat hasil pengukurannya. Dengan bertambahnya umur maka bertambah tinggi pula badan anak tersebut. Hasil pengukuran tinggi badan digunakan untuk menilai status perbaikan gizi anak
- d. Melakukan penyuluhan/menyampaikan informasi tentang pola asuh balita.
- e. Memotivasi orang tua yang mempunyai balita bermasalah agar mau merujuk anaknya sehingga mendapat pelayanan yang lebih baik.
- f. Melakukan rujukan pada balita yang bermasalah dengan menghubungi petugas yang ahli.

2.3 Kerangka Teori

Berdasarkan latar belakang dan tinjauan pustaka tersebut, maka kerangka teori dari penelitian ini seperti gambar berikut :



Gambar.2.1

Kerangka Teori (Sumber Mintzberg dalam Henry, 2015)

