

## **Analisis Peran Manajerial Pengurus Ikatan Bidan Indonesia (IBI) dalam Pelaksanaan Program Peningkatan Pemberian Asi (PPASI) di Wilayah Kota Pontianak**

### *Analysis on Managerial Role of Indonesian Midwives Association Board in The Implementation of Breastfeeding Improvement Program in Pontianak*

*Dini Fitri Damayanti<sup>1</sup>, Bagoes Widjanarko, Cahya Tri Purnami<sup>3</sup>*

<sup>1)</sup> *Jurusan Kebidanan Poltekkes Kemenkes Pontianak*

*Jl. Dr. Soedarso Pontianak*

*Email: dinifitrid@gmail.com*

<sup>2)</sup> *Fakultas Kesehatan Masyarakat, Universitas Diponegoro, Semarang*

#### **Abstrak**

Program Peningkatan Pemberian ASI (PPASI) merupakan upaya untuk meningkatkan cakupan pemberian ASI eksklusif. Keberhasilan pemberian ASI eksklusif memerlukan dukungan dari bidan. IBI sebagai organisasi profesi bidan mencanangkan program PPASI untuk dilaksanakan secara bertahap dan berkesinambungan oleh seluruh jajaran pengurus dan anggota IBI. Pengurus Cabang IBI kota Pontianak telah melakukan beberapa kegiatan seminar tentang ASI dan pelatihan manajemen laktasi untuk para anggota tetapi bidan praktek swasta masih melakukan praktek pemberian susu formula pada bayi baru lahir. Berdasarkan permasalahan tersebut dilakukan penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan peran manajerial pengurus IBI dalam pelaksanaan Program Peningkatan Pemberian ASI (PPASI) di Wilayah Kota Pontianak.

Penelitian ini menggunakan studi kualitatif dengan pendekatan fenomenologi. Informan penelitian adalah pengurus cabang dan ranting IBI di wilayah kota Pontianak. Data dikumpulkan dengan wawancara mendalam dan selanjutnya dianalisis dengan metode pengolahan analisis deskriptif isi.

Hasil penelitian menunjukkan peran pengurus IBI sebagai pemimpin dalam melaksanakan program PPASI dalam kegiatan memotivasi, pengurus mengingatkan anggota untuk melaksanakan manajemen laktasi setiap kali pertemuan arisan, evaluasi pelaksanaan manajemen laktasi dilakukan pengurus karena menjalankan tugas sebagai bidan koordinator di Puskesmas dan kepala ruangan di Rumah Sakit, pembinaan kepada anggota dilakukan pengurus melalui pertemuan arisan dan belum ada penghargaan untuk anggota yang telah melaksanakan manajemen laktasi. Peran pengurus sebagai pemberi informasi dilakukan pengurus dengan melaksanakan kegiatan seminar laktasi untuk anggota dan bekerjasama dengan Dinas Kesehatan untuk pelaksanaan pelatihan manajemen laktasi. Standar khusus untuk manajemen laktasi belum ada dan hanya disosialisasikan pada anggota yang akan membuat ijin BPS. Peran pengurus sebagai pembuat keputusan, pengurus IBI belum pernah membuat perencanaan untuk program PPASI, perencanaan dan pengorganisasian hanya dilakukan jika akan melaksanakan kegiatan seminar. Belum ada aturan secara tertulis dari pengurus IBI dan pemberian sanksi kepada anggota dalam pelaksanaan program PPASI.

Berdasarkan hasil penelitian, disarankan kepada pengurus IBI untuk menyusun format evaluasi dan memberikan penghargaan kepada anggota agar dapat memotivasi untuk melaksanakan manajemen laktasi. Membuat SOP khusus untuk manajemen laktasi dan aturan secara jelas dan rinci tentang pelaksanaan program PPASI serta pemberian sanksi tegas kepada anggota yang melanggar peraturan tersebut.

**Kata kunci :** Peran Manajerial, IBI, Pelaksanaan Program PPASI, Manajemen Laktasi

## **Abstract**

*Breastfeeding improvement (PPASI) program was an effort to increase the coverage of exclusive breastfeeding. Successfulness of the exclusive breastfeeding required support from midwives. Indonesian Midwifery Association (IBI), as a midwives professional organization, had declared to implement PPASI program step by step and continually by all IBI board members. Although IBI boards at Pontianak branch had conducted several seminar activities regarding breastfeeding and lactation management training for IBI members but private practice midwives were still giving formula milk to the newborns. Based on that problem, this study was conducted with the objective to explain managerial role of IBI boards in implementing PPASI program in the area of Pontianak city.*

*This was a qualitative study using phenomenology approach. Study informants were IBI branch and sub branch board members in the area of Pontianak city. Data were collected by in-depth interview and analyzed using content analysis method.*

*Results of the study showed the roles of IBI boards as leader in implementing PPASI program in the motivational activities. IBI boards reminded IBI members to do lactation management in every informal small group social gathering (arisan). Evaluation of lactation management was conducted by IBI boards because they were on duty as midwives coordinators at Puskesmas and as room chiefs in hospitals. Guidance to the members was conducted by the boards through 'arisan' and there was no rewards given to members who had implemented lactation management. The role of boards as information resource was done by conducting lactation seminars for IBI members and in collaboration with district health office to implement lactation management training. There was no special standard for lactation management and socialization was only given to the members who wanted to apply for private practice midwives (BPS) permit. In term of IBI board role as policy makers, the board had not made planning for PPASI program. Planning and organizing were only done for seminar activities about breastfeeding. No written regulation issued by IBI board and no sanction was assigned to the members in implementing PPASI program.*

*Based on the study results, it was suggested to IBI board to formulate evaluation format and to give rewards to IBI members in order to motivate them to implement lactation management, to make specific standard operating procedure for lactation management and to make understandable and details regulations regarding PPASI program implementation, to assign sanction to members who broke the rules.*

**Keywords :** *Managerial role, IBI, PPASI program implementation, lactation management*

## **PENDAHULUAN**

Angka cakupan pemberian ASI eksklusif tahun 2008 untuk wilayah kota Pontianak sebesar 31,18% turun menjadi 24,12% pada tahun 2009.<sup>1-2</sup> Program Peningkatan Pemberian ASI (PPASI) merupakan upaya untuk meningkatkan cakupan pemberian ASI eksklusif dengan menekankan pada keterlibatan masyarakat dan petugas kesehatan untuk mempromosikan ASI. Ikatan BIDan Indonesia (IBI) sebagai organisasi profesi bidan mencanangkan Kebijakan, Strategi dan Pokok-pokok program IBI dalam upaya Peningkatan Pemberian ASI (PPASI). Pengurus Cabang (PC) IBI kota Pontianak, berdasarkan laporan kegiatan tahunan selama periode 2008 hingga 2010 telah melakukan

beberapa kegiatan seminar tentang ASI, sosialisasi Inisiasi Menyusu Dini (IMD) dan pelatihan manajemen laktasi kepada anggota. Observasi dan wawancara terhadap 8 BPS menunjukkan bahwa tidak semua bidan melaksanakan Inisiasi Menyusu Dini (IMD) saat menolong persalinan dan bayi baru lahir diberikan susu formula dalam 24 jam pertama kelahiran. Wawancara terhadap Pengurus Cabang IBI kota Pontianak menyatakan bahwa kegiatan yang berkaitan dengan upaya Peningkatan Pemberian ASI masih mengalami beberapa hambatan.

Tujuan Umum penelitian ini adalah untuk menjelaskan peran manajerial pengurus Ikatan Bidan Indonesia (IBI) dalam pelaksanaan program Peningkatan Pemberian ASI (PPASI) di wilayah

kota Pontianak. Sedangkan tujuan khusus adalah menjelaskan peran manajerial pengurus Ikatan Bidan Indonesia (IBI) sebagai pemimpin yang meliputi memotivasi, mengevaluasi dan pembinaan kepada anggota, menjelaskan peran manajerial pengurus Ikatan Bidan Indonesia (IBI) sebagai pemberi informasi yang meliputi menjelaskan tugas anggota dan meningkatkan kemampuan anggota dalam pelaksanaan program Peningkatan Pemberian ASI (PPASI) serta menjelaskan peran manajerial pengurus Ikatan Bidan Indonesia (IBI) sebagai pembuat keputusan yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, mengatasi masalah dan melakukan negosiasi dalam pelaksanaan program Peningkatan Pemberian ASI (PPASI).

### **METODE PENELITIAN**

Penelitian yang dilakukan adalah penelitian observasional dengan rancangan deskriptif kualitatif menggunakan pendekatan fenomenologis. Metode pengumpulan data yang digunakan adalah dengan melakukan wawancara mendalam (*indepth interview*). Subjek penelitian adalah pengurus IBI cabang kota Pontianak yang terdiri dari Ketua, Sekretaris dan 3 orang Ketua Ranting. Sebagai informan triangulasi dalam penelitian ini adalah 2 orang bidan anggota IBI sebagai pengelola Bidan Praktek Swasta (BPS) dalam wilayah kota Pontianak, Ketua Pengurus Daerah IBI Kalbar dan Kepala Seksi Kesehatan Ibu dan Anak (KIA) Dinas Kesehatan kota Pontianak.

### **HASIL**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa seluruh pengurus IBI berusia diantara 39 – 54 tahun, yang berarti pengurus berada pada kategori usia dewasa. Usia dewasa memiliki kecenderungan menjadi matang dan mempunyai emosi yang stabil serta kecenderungan mempunyai perhatian yang luas terhadap aktivitas-aktivitas sosial serta rasa menghargai dan dihargai. Sedangkan untuk sifat umum lain dari kepemimpinan belum terpenuhi dalam kepengurusan IBI karena rata-rata pendidikan pengurus adalah diploma padahal salah satu hal yang dapat mempengaruhi keberhasilan kepemimpinan adalah pemimpin memiliki tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dibandingkan dengan yang dipimpinnya, yang bisa ditunjukkan dari jenjang pendidikan yang ditempuh. Adanya jenjang pendidikan yang lebih

tinggi dibanding yang dipimpin, dapat menumbuhkan rasa kepercayaan pada diri sendiri dan mampu mengarahkan pemimpin untuk memiliki inisiatif dan ide-ide dalam melaksanakan kepemimpinannya.<sup>7</sup>

Berdasarkan jenis pekerjaan, empat informan sebagai Pegawai Negeri Sipil (PNS) kondisi ini menyebabkan duplikasi tugas yang dialami pengurus sehingga mengakibatkan pengurus yang berstatus sebagai cenderung melaksanakan kegiatan berdasarkan perannya sebagai PNS bukan sebagai pengurus IBI.

### **PEMBAHASAN**

#### **Peran Pengurus IBI Sebagai Pemimpin Dalam Memotivasi Anggota Untuk Melaksanakan Manajemen Laktasi**

Ketua ranting yang bertugas di RSUD memotivasi anggota dengan membuat jadwal kegiatan penyuluhan yang harus dilaksanakan oleh bidan sebagai anggota. Kondisi ini sesuai dengan teori motivasi Herzberg, bahwa yang dapat membangkitkan semangat kerja seseorang disebut motivator yaitu diantaranya adalah rasa tanggung jawab. Meningkatkan motivasi seseorang dengan membangun tanggung jawab mampu membuat orang tersebut bekerja secara baik sehingga memunculkan kepuasan kerja<sup>7</sup> Dengan membuat jadwal kegiatan penyuluhan berarti ketua ranting RSUD menumbuhkan rasa tanggung jawab dalam diri anggota untuk melaksanakan tugasnya memberikan penyuluhan kepada pasien post partum sehingga secara tidak langsung dapat menjadi motivasi bagi anggota untuk melaksanakan manajemen laktasi.

Dalam memotivasi anggota untuk melaksanakan manajemen laktasi sudah dilakukan oleh pengurus cabang setiap kali dalam pertemuan arisan, hal yang sama diungkapkan oleh bidan sebagai informan triangulasi. Namun dalam kegiatan arisan, tidak semua anggota hadir setiap kali pertemuan dilaksanakan, sehingga intensitas dan ketekunan yang diberikan pengurus kepada setiap anggota akan berbeda-beda antara satu dengan lainnya. Manajer dapat menumbuhkan motivasi karyawan dari tiga komponen, yaitu arah, intensitas dan ketekunan. Sehingga tantangan manajer yang sebenarnya dalam menumbuhkan motivasi karyawan adalah mampu mengarahkan dengan benar pada tingkat intensitas yang sesuai dan berkesinambungan selama beberapa waktu<sup>8</sup>

Ketua Ranting yang bertugas di RSUD memberi dukungan kepada anggota untuk melaksanakan manajemen laktasi dengan cara bekerjasama dengan pihak manajemen RS untuk menyediakan semua sarana yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan. Kebutuhan anggota yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas penyuluhan laktasi dapat terpenuhi sehingga pekerjaan yang menjadi tanggung jawab anggota dapat dilaksanakan. Pemenuhan kebutuhan dipandang sebagai sumber atau pemicu respon perilaku anggota untuk melaksanakan tugas manajemen laktasi dilihat sebagai usaha yang dilakukan pengurus dalam memotivasi anggota.<sup>8</sup> Komitmen dukungan dan cukupnya sumber daya untuk melakukan kegiatan dapat mendorong terlaksananya sebuah pekerjaan sehingga motivasi dari dalam diri individu di organisasi bisa dipengaruhi.<sup>4</sup>

### **Peran Pengurus IBI Sebagai Pemimpin Dalam Mengevaluasi Anggota Dalam Melaksanakan Manajemen Laktasi**

Pada hasil penelitian menunjukkan bahwa evaluasi dilakukan dengan kapasitas mereka sebagai petugas Puskesmas atau Rumah Sakit bukan sebagai pengurus IBI cabang maupun ranting. Evaluasi dipergunakan untuk mengidentifikasi kinerja individu dalam organisasi dan mengevaluasi pencapaian tujuan, mengidentifikasi kelemahan atau permasalahan yang ada dalam organisasi.<sup>4</sup> AD-ART IBI masa bakti 2008-2013 jelas disebutkan bahwa tugas, wewenang dan tanggung jawab ketua cabang dan ketua ranting adalah mengkoordinasikan dan mengevaluasi seluruh program dan kegiatan yang berjalan di dalam maupun di luar organisasi.<sup>9</sup> Tidak adanya kegiatan evaluasi yang dilakukan pengurus IBI menyebabkan tidak terkumpulnya informasi yang memadai tentang sejauhmana program sudah dijalankan dan apakah terjadi penyimpangan atau tidak dalam pelaksanaannya.

Pengurus belum pernah melakukan penilaian secara sistematis terhadap anggota dalam melaksanakan manajemen laktasi, kegiatan penilaian hanya sekedar melihat jika kebetulan berkunjung ke BPS, tidak ada jadwal dan standar untuk melakukan penilaian pada anggota dalam melaksanakan manajemen laktasi. Kegiatan penilaian penting dilakukan, merupakan suatu proses yang teratur dan sistematis dalam membandingkan hasil yang dicapai

dengan tolok ukur atau kriteria yang telah ditetapkan yang dilanjutkan dengan pengambilan kesimpulan serta penyusunan saran-saran yang dapat dilakukan secara bertahap dalam pelaksanaan kegiatan.<sup>1</sup> Dampak yang ditimbulkan adalah kegiatan yang dilaksanakan akan berjalan sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pribadi dari masing-masing anggota yang dapat kemungkinan menyimpang dari tujuan organisasi.<sup>9</sup> Selain itu akan muncul kemungkinan penilaian secara subjektif dari pengurus terhadap anggota yang diamati. Kepemimpinan yang efektif memiliki beberapa ciri, diantaranya adalah objektivitas dan persisten terhadap pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurus IBI sebagai pemimpin dalam pelaksanaan kegiatan manajemen laktasi belum memiliki dua ciri tersebut, penilaian yang dilakukan pengurus terhadap anggota hanya berdasarkan pada pengamatan secara individual tanpa menggunakan format atau standar sehingga kecenderungan penilaian secara subjektif sangat mungkin terjadi. Sedangkan untuk tolok ukur pencapaian program tidak ada disampaikan oleh pengurus IBI kepada anggota, akibatnya pengurus sebagai pemimpin juga tidak dapat menunjukkan sikap persisten terhadap sebuah tujuan yang akan dicapai oleh anggota dalam organisasi.

### **Peran Pengurus IBI Sebagai Pemimpin Dalam Melakukan Pembinaan Terhadap Anggota Dalam Pelaksanaan Manajemen Laktasi**

Pemantauan sendiri oleh pengurus terhadap pelaksanaan kegiatan yang dikerjakan anggota sebaiknya dilakukan secara berkala dalam periode waktu tertentu.<sup>6</sup> Supervisi yang dilakukan hanya sekali atau jika ada kepentingan saja bukanlah supervisi yang baik. Berapa seringnya supervisi dilakukan oleh pengurus disesuaikan dengan derajat kesulitan yang dialami anggota dalam melaksanakan tugas, jika anggota banyak mengalami kesulitan maka supervisi harus sering dilakukan. Kepemimpinan yang efektif adalah harus memiliki kemampuan supervisor dan inisiatif.<sup>3</sup> Pengurus IBI dalam hal ini sebagai pemimpin dalam pelaksanaan kegiatan manajemen laktasi harusnya mampu melakukan kegiatan supervisi yang baik kepada anggota, selain itu pengurus IBI juga harus memiliki inisiatif untuk membuat sebuah inovasi bagaimana merancang kegiatan supervisi yang baik sehingga

tujuan dasar dari pelaksanaan manajemen laktasi untuk meningkatkan cakupan pemberian ASI eksklusif dapat tercapai. Tujuan supervisi adalah untuk memberikan bantuan secara langsung kepada anggota serta menjalin hubungan yang harmonis antara pengurus dan anggota.<sup>6</sup> membantu mengatasi masalah anggota, memberikan penghargaan dan mengajak dan membimbing anggota dalam melaksanakan manajemen laktasi merupakan beberapa kegiatan yang dapat dilakukan pengurus dalam supervisi. Pengurus IBI belum pernah memberikan penghargaan kepada anggota yang telah melaksanakan manajemen laktasi dengan alasan bahwa organisasi tidak memiliki dana yang cukup. Penghargaan tidak hanya berupa *financial* tapi dapat diberikan dalam bentuk pengakuan.<sup>1</sup> Kepemimpinan yang efektif salah satu cirinya adalah seorang pemimpin memiliki inisiatif dan mampu memenuhi kebutuhan sesuai dengan situasi organisasi.<sup>3</sup> Pemberian penghargaan tidak harus berupa materi. Pengurus yang memiliki inisiatif seharusnya dapat merancang sebuah bentuk penghargaan yang disesuaikan dengan kondisi organisasi yang memiliki keterbatasan dana dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga dapat dipilih bentuk penghargaan yang tidak bersifat materi kepada anggota yang telah mampu melaksanakan manajemen laktasi dengan baik. Dengan adanya penghargaan juga dapat digunakan sebagai bentuk memotivasi anggota. Jika pemberian pujian dan ucapan selamat diberikan kepada anggota dilakukan secara resmi, secara otomatis akan memenuhi kebutuhan anggota sebagai manusia yang ingin dihargai hasil kerjanya dan mendapatkan pengakuan dari kelompok atau orang disekitarnya. Penghargaan yang diberikan oleh orang lain yang tidak bersifat keuangan justru berperan lebih menentukan dalam membentuk suatu perilaku seseorang.<sup>7</sup>

### **Peran Pengurus IBI Sebagai Pemberi Informasi dalam Menjelaskan Tugas Bidan Dalam Manajemen Laktasi**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengurus tidak mengkomunikasikan secara baik mengenai tugas dan target pencapaian yang harus dikerjakan oleh anggota dalam melaksanakan manajemen laktasi, karena pengurus sendiri tidak memahami program yang telah dibuat oleh organisasi. Sebagai dampak yang akan timbul dari keadaan ini adalah, anggota

dalam organisasi tidak mendapatkan kejelasan informasi tentang tugas dan target yang harus mereka capai yang menjadi kewajiban mereka sebagai anggota sebuah organisasi. Bahkan dalam mengkomunikasikan tugas tentang pelaksanaan manajemen laktasi kepada anggota, dua informan ketua ranting menyatakan bahwa memberikan penjelasan tugas kepada anggota bukan menjadi wewenang ketua ranting tetapi adalah wewenang dari pengurus cabang. Padahal jelas bahwa seorang pemimpin dalam organisasi berkewajiban untuk menjelaskan hal-hal yang menjadi tugas anggota<sup>3</sup>, demikian pula yang tercantum dalam AD ART IBI bahwa pengurus cabang dan pengurus ranting berkewajiban memberikan mengarahkan anggota dalam melakukan tugasnya sebagai bidan untuk memberikan pelayanan kesehatan pada ibu dan anak.<sup>9</sup>

Berkaitan dengan sosialisasi standar manajemen laktasi yang dilakukan oleh pengurus IBI kepada anggota, mengenai cara anggota mendapatkan standar pelayanan manajemen laktasi, seluruh informan menyatakan bahwa standar tersebut diperoleh dari buku standar pelayanan kebidanan yang dibuat oleh Pengurus Pusat IBI. Kondisi ini sesuai dengan hasil penelitian Nursyamiah (2009) Selam ini belum ada tersedia *Standard Operating Procedure* (SOP) untuk kegiatan program ASI eksklusif di Puskesmas. Idealnya standar untuk kerja harus dijelaskan kepada semua staf karena kinerja staf akan dinilai oleh pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk pemberian *reward* kepada mereka yang dianggap mampu dalam melaksanakan pekerjaan. Jika hal ini dilakukan maka akan muncul rasa tanggung jawab dan komitmen staf terhadap kegiatan yang berkaitan dengan program.<sup>4</sup> *Standard operating procedure* atau pedoman kerja petugas diterapkan untuk melakukan kegiatan pelayanan oleh petugas secara professional dan juga dipakai sebagai alat penilaian kemampuan seorang petugas kesehatan. Tetapi kenyataannya, pengurus hanya mensosialisasikan standar kepada anggota yang akan membuat ijin praktek. Selain itu standar pelayanan kebidanan tidak diberikan pengurus kepada semua anggota, anggota berinisiatif sendiri untuk memperoleh standar pelayanan manajemen laktasi dengan meminjam dari anggota lain atau menggunakan standar yang dimiliki ketika masih menempuh pendidikan D3 kebidanan.

## **Mengembangkan Kemampuan Anggota Dalam Manajemen Laktasi**

Cara pengurus IBI mengembangkan kemampuan anggota untuk melaksanakan kegiatan manajemen laktasi, dilakukan melalui kegiatan seminar dan pelatihan, kegiatan pelatihan dilaksanakan bekerjasama dengan Dinas Kesehatan. Sesuai peningkatan kemampuan dilakukan oleh manajer sebagai bagian dari fungsi kepemimpinannya. Manajer memiliki tanggung jawab untuk meningkatkan kemampuan dan kinerja petugas dan cara yang dapat ditempuh adalah melalui pembelajaran atau pelatihan<sup>4</sup>. Pelatihan merupakan suatu metode yang dapat digunakan untuk mengembangkan pekerja, dengan tujuan untuk menjaga keterampilan agar searah dengan kemajuan ilmu dan teknologi. Praktik serta pelatihan juga membantu pekerja menguasai keterampilan yang mereka perlukan untuk membuat kontribusi dan kemajuan lebih besar dalam organisasi.<sup>3</sup> Pelatihan memberikan manfaat penguasaan keterampilan bagi pekerja untuk mampu digunakan dalam melaksanakan tugas sesuai standar.<sup>10</sup> Pelatihan ini akan meningkatkan prestasi dan kemampuan kerja anggota agar mampu melaksanakan tugas manajemen laktasi dengan baik sesuai dengan tanggung jawabnya, serta dapat bekerja secara profesional.<sup>10</sup>

## **Peran Pengurus sebagai Pembuat Keputusan Perencanaan Pengembangan Sumber Daya Program PPASI**

Pengurus IBI baik cabang maupun ranting tidak ada membuat perencanaan untuk kegiatan program PPASI ketika dilantik menjadi pengurus, merencanakan pengembangan sumber daya dalam organisasi demi menunjang pelaksanaan program PPASI, dana organisasi bersumber dari iuran anggota. Perencanaan alat diperoleh dari mitra kerja yaitu perusahaan susu formula dan perusahaan obat. Pengurus IBI tidak perlu untuk merencanakan pengadaan poster karena dana yang dimiliki organisasi sangat terbatas. Fungsi perencanaan merupakan landasan dasar dari fungsi manajemen secara keseluruhan.<sup>11</sup> Walaupun IBI adalah organisasi nirlaba, seharusnya pengurus IBI juga membuat perencanaan karena di dalam Anggaran Rumah Tangga IBI masa bakti 2008-2013, salah satu tugas pengurus cabang adalah membuat rencana

kerja tahunan. Jika pengurus cabang tidak pernah menyusun perencanaan kegiatan untuk program PPASI maka kebijakan yang telah dibuat oleh pengurus pusat tersebut tidak akan dapat berjalan sesuai dengan apa yang telah ditentukan. Dampak yang dapat ditimbulkan jika pengurus IBI tidak pernah membuat perencanaan dalam organisasi maka organisasi hanya akan berjalan secara rutinitas ataupun reaktif.<sup>12</sup>

## **Pengorganisasian Kegiatan Program PPASI**

Fungsi pengorganisasian dilakukan pengurus walaupun hanya pada saat melaksanakan kegiatan seminar. Seluruh informan menyatakan bahwa kepengurusan cabang memiliki seksi-seksi kegiatan sehingga semua berperan sesuai tugasnya dan saling bekerjasama saat seminar dilaksanakan. Pada praktiknya fungsi mengorganisasi adalah mendesain tanggung jawab dan wewenang masing-masing individu dalam organisasi.<sup>5</sup> Bisa dilihat bahwa saat melaksanakan seminar, pengurus cabang telah mendelegasikan tiap-tiap seksi dalam kepengurusan cabang IBI untuk menjalankan tugasnya sehingga kegiatan seminar manajemen laktasi dapat berjalan dengan lancar. Mengenai pengorganisasian kegiatan pelatihan, pengurus cabang IBI melalui ketua ranting mengidentifikasi kebutuhan pelatihan melalui pendelegasian tugas kepada ketua ranting untuk melakukan kegiatan pendataan anggota. Kemudian ketua ranting akan menginformasikan kemabali kepada pengurus cabang. Sedangkan alur informasi pelatihan diperoleh pengurus cabang dari Dinas kesehatan kemudian diteruskan ke anggota melalui ketua ranting.

## **Mengatasi Masalah dalam Pelaksanaan Program PPASI**

Sikap pengurus terhadap bidan yang menerima *reward* dari perusahaan susu formula, pengurus tidak melakukan intervensi. Pengurus cabang belum pernah memberikan sanksi, hanya sebatas mengingatkan dan himbauan, karena yang lebih berhak memberi sanksi adalah Dinas Kesehatan, sedangkan Ketua Ranting beranggapan bahwa mereka tidak memiliki wewenang untuk memberikan sanksi kepada anggota, pemberian sanksi adalah wewenang Pengurus cabang dan Pengurus Daerah. Keputusan penting dalam organisasi secara umum membutuhkan dukungan

dan kewenangan dari berbagai orang yang berada dalam pada tingkat manajemen yang berbeda di berbagai subunit organisasi tersebut.<sup>5</sup> Berbagai orang yang akan terkait dalam pengambilan keputusan sering tidak sependapat mengenai masalah yang sedang dihadapi, kemungkinan solusi penyelesaian, asumsi serta nilai-nilai yang diyakini.<sup>5</sup> Dari hasil penelitian diketahui setiap pengurus memiliki pandangan yang berbeda dalam menyelesaikan masalah terkait program PPASI, seperti halnya ketua pengurus cabang lebih menyerahkan masalah kepada Dinas Kesehatan karena beranggapan bahwa organisasi tidak memiliki wewenang untuk memberikan sanksi dan ia tidak ingin dinilai anggota bersifat arogan jika memberikan sanksi. Sedangkan pengurus ranting menyatakan bahwa hak memberikan sanksi ada pada pengurus cabang. Padahal dalam AD ART dijelaskan bahwa pengurus baik cabang maupun ranting memiliki hak untuk menjatuhkan sanksi kepada anggota jika melakukan tindakan yang dapat merusak nama baik organisasi.<sup>9</sup>

Pengurus cabang IBI belum memiliki aturan yang jelas dalam pelaksanaan program PPASI. Aturan yang dibuat tidak secara tertulis dan belum dikomunikasikan secara benar kepada seluruh anggota. Adanya peraturan yang jelas dalam melaksanakan tugas menjadi hal penting bagi sebuah organisasi agar kegiatan dapat berjalan dengan baik, dan menimbulkan arah yang jelas bagi anggota dalam bertindak.<sup>13</sup> Perbedaan pengertian tentang peraturan penggunaan susu formula diantara pengurus berdampak pada perbedaan persepsi oleh anggota. Pesan harus disampaikan harus jelas sehingga tidak memunculkan perbedaan persepsi diantara penerima pesan. Beberapa hal yang dapat mempengaruhi komunikasi adalah faktor *continuity* dan *consistency* yang artinya bahwa pesan yang akan dikomunikasikan tersebut harus sering dan terus menerus serta sifatnya menetap, jika pesan yang disampaikan berubah dari satu komunikasi ke komunikasi lainnya maka tujuan dari pesan akan sulit untuk dicapai.<sup>6</sup>

### **Negosiasi yang dilakukan pengurus IBI dalam program PPASI**

Pengurus IBI belum pernah melakukan negosiasi dengan institusi pendidikan Akademi Kebidanan, Dinas Kesehatan dalam upaya

mengatasi permasalahan yang muncul terkait pelaksanaan program PPASI, maupun dengan tokoh masyarakat untuk mencari upaya dukungan terhadap pelaksanaan program PPASI. Tetapi kegiatan negosiasi dilakukan pengurus IBI sebagai upaya untuk mengatasi keterbatasan dana dalam organisasi dimana pengurus melakukan negosiasi dengan perusahaan susu formula dan perusahaan obat untuk mendapatkan bantuan dana guna menyelenggarakan kegiatan seminar. Konsekuensi dari bantuan tersebut adalah adanya kewajiban dari pengurus dalam hal ini sebagai bidan untuk menggunakan produk dari perusahaan tersebut ketika memberikan pelayanan pada pasien.

Negosiasi adalah tawar menawar didefinisikan sebagai sebuah proses dimana dua atau lebih pihak-pihak saling bertukar produk atau jasa dan berusaha untuk menyetujui derajat saling tukar.<sup>7</sup> Peran negosiator menuntut manajer untuk aktif berpartisipasi dalam arena negosiasi dengan pihak-pihak di luar organisasi untuk menyusun strategi yang berguna bagi pengembangan organisasi.<sup>5,14</sup> Sesuai dengan buku Rencana strategi IBI, bahwa pengurus diperbolehkan untuk melakukan kerjasama dengan pihak donor atau mitra kerja untuk memenuhi kebutuhan dalam pendanaan kegiatan. Tetapi hasil negosiasi menunjukkan bahwa ada timbal balik yang saling menguntungkan antara pengurus IBI dengan mitra kerja, yaitu produk yang dimiliki oleh mitra kerja harus digunakan oleh pengurus dalam hal ini sebagai bidan ketika memberikan pelayanan. Jika kerjasama itu dilakukan dengan perusahaan susu formula, berarti bidan secara langsung harus menggunakan susu formula merek tertentu untuk diberikan kepada bayi.

### **KESIMPULAN**

Peran pengurus IBI sebagai pemimpin dalam melaksanakan program PPASI dalam Memotivasi anggota dengan cara mengingatkan saat arisan, Evaluasi dilakukan karena menjalankan tugas dari instansi, Pembinaan terhadap anggota dilakukan melalui pertemuan arisan dan belum ada penghargaan untuk anggota .

Peran pengurus IBI sebagai pemberi informasi standar pelayanan disosialisasikan pada anggota yang akan membuat ijin praktek, dan pengurus melaksanakan kegiatan seminar dan bekerjasama dengan Dinkes untuk kegiatan pelatihan untuk

meningkatkan kemampuan anggota dalam melaksanakan manajemen laktasi.

Peran pengurus sebagai pembuat keputusan pengurus belum pernah membuat perencanaan kegiatan untuk program PPASI, Perencanaan dan pengorganisasian hanya dilakukan pada kegiatan seminar tentang ASI, Belum ada aturan secara tertulis tentang penggunaan susu formula di BPS dan aturan kerjasama dg mitra kerja, Belum ada pemberian sanksi kepada anggota yang tidak melaksanakan program PPASI.

#### **DAFTAR PUSTAKA**

1. Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Barat. *Profil Kesehatan Propinsi Kalimantan Barat Tahun 2008*. 2009
2. Dinas Kesehatan Provinsi Kalimantan Barat. *Profil Kesehatan Propinsi Kalimantan Barat Tahun 2009*. 2010
3. Winardi. *Kepemimpinan dalam Manajemen*. Jakarta: Rineka Cipta; 2010
4. Wibowo. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Press; 2010
5. Yukl, G. *Kepemimpinan Dalam Organisasi*. Jakarta: Indeks; 2005
6. Azwar, A. *Pengantar Administrasi Kesehatan*. Tangerang: Bina Rupa Aksara; 2010
7. Thoha, M. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawali Press; 2009
8. Ivancevich, J. M. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga; 2007
9. IBI. *AD-ART Ikatan Bidan Indonesia Masa Bakti 2008-2013*. IBI; 2008
10. Rachmawati, I. K. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: ANDI; 2008
11. Muninjaya, A. A. G. *Manajemen Kesehatan*. Jakarta: EGC; 2004
12. Bryson, J. M. *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Sosial*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar; 2001
13. Rivai, V. *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*. Jakarta: Rajawai Press; 2003
14. Tyson, S. *Perilaku Organisasi*. Yogyakarta: ANDI; 2000