

LAMPIRAN
KEPUTUSAN DIREKTUR
NOMOR 072/KEP-DIR/RSDN/V/2023
TENTANG PANDUAN
PENYELENGGARAAN RAPAT DI
RUMAH SAKIT DHARMA NUGRAHA

PANDUAN PENYELENGGARAAN RAPAT

BAB I

DEFINISI

1. **Rapat** adalah pertemuan sejumlah orang di suatu tempat dalam jangka waktu tertentu, untuk membahas sesuatu hal secara bersama. (Menurut Agus M. Hardjana)
2. **Rapat** adalah berkumpulnya sekelompok orang untuk menyatukan pemikiran guna melaksanakan urusan perusahaan. Dalam bab ini membahas rapat formal yang melibatkan empat orang atau lebih, rapat organisasi dimaksudkan untuk berkomunikasi, perencanaan, penetapan kebijaksanaan, pengambilan keputusan, atau pemberian motivasi kepada seluruh anggota rapat. Agar berlangsung efektif, penyelenggaraan rapat perlu direncanakan.
3. **Rapat merupakan** salah satu bentuk komunikasi tatap muka yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk membicarakan, merundingkan dan memutuskan suatu masalah berdasarkan kesepakatan bersama. Dengan adanya rapat, dapat menyelesaikan permasalahan-permasalahan yang terjadi.
4. Rapat diartikan pertemuan orang-orang; suatu sidang yakni kumpulan orang-orang terutama untuk membahas atau memutuskan persoalan-persoalan.(Dalam Webster's New World Dictionary)
5. **Rapat** ialah pertemuan antara para anggota di lingkungan organisasi sendiri untuk merundingkan atau menyelesaikan suatu masalah yang menyangkut kepentingan bersama.(Rumusan menurut The Liang Gie)
6. **Rapat merupakan** bentuk komunikasi yang dihadiri beberapa orang untuk membicarakan dan memecahkan masalah tertentu.(Menurut Rumsari Hadi Sumarto dan Lukas Dwiantara)
7. Rapat merupakan pertemuan atau berkumpulnya minimal dua orang atau lebih untuk memutuskan suatu tujuan.

8. Rapat juga dapat dijadikan sebagai media untuk berkomunikasi antar manusia atau pimpinan kantor dengan staffnya.
9. Rapat juga dapat diartikan sebagai kumpulan sekelompok orang yang bersifat formal dengan melibatkan empat orang atau lebih dengan tujuan untuk berkomunikasi, perencanaan, penetapan kebijakan, pengambilan keputusan, dan pemberian motivasi.
10. Rapat (conference atau meeting) merupakan alat/media komunikasi kelompok yang bersifat tatap muka dan sangat penting, diselenggarakan oleh banyak organisasi, baik swasta maupun pemerintah untuk mendapatkan mufakat melalui musyawarah untuk pengambilan keputusan.
11. Jadi rapat merupakan bentuk komunikasi yang dihadiri oleh beberapa orang untuk membicarakan dan memecahkan permasalahan tertentu, dimana melalui rapat berbagai permasalahan dapat dipecahkan dan berbagai kebijaksanaan organisasi dapat dirumuskan.
12. Secara umum Rapat merupakan suatu bentuk proses berfikir bersama, menyelenggarakan suatu pertemuan untuk membicarakan suatu masalah yang menyangkut kepentingan bersama.
13. Notulen adalah sebuah catatan tentang perjalanan suatu kegiatan baik rapat, seminar, diskusi, atau sidang yang dimulai dari awal sampai akhir acara yang ditulis oleh seorang notulis, yang akan dilaporkan oleh pimpinan/ ketua kegiatan, dan akan dipertanggung jawabkan suatu saat pada seluruh anggota atau peserta acara.
14. Notulis adalah seseorang yang mencatat hasil dari jalannya diskusi dari mulai awal hingga akhir acara. Seorang notulis harus mampu menyimak, dan menulis dengan baik agar hal-hal yang ada dalam diskusi tertangkap dengan baik.

BAB II

RUANG LINGKUP

Rapat merupakan salah satu bentuk komunikasi yang dihadiri oleh beberapa orang untuk membicarakan dan memecahkan permasalahan yang ada untuk memperoleh hasil yang telah disepakati bersama. Dengan adanya rapat, berbagai persoalan dapat dipecahkan. Oleh sebab itu, rapat merupakan salah satu kegiatan yang vital dalam suatu perusahaan dan memerlukan persiapan yang baik pula.

Rapat merupakan sarana untuk mencapai kesepakatan bersama, agar lebih efektif harus didukung oleh suatu strategi dan diselenggarakan di tempat yang sesuai dengan penataan ruang sesuai standar. Keberhasilan rapat juga ditentukan oleh pimpinan rapat yang baik, agar efektif menghasilkan keputusan yang baik dan membangun rasa kebersamaan. Untuk mewujudkan rapat yang efektif diperlukan perencanaan yang matang, tujuan yang pasti, dan penyusunan agenda yang rinci. Saat rapat terakhir, setiap peserta mengetahui hasil rapat seutuhnya.

1. Langkah – langkah pelaksanaan rapat
 - a. Membuat daftar acara;
 - b. Membuat undangan;
 - c. Mempersiapkan bahan rapat/ materi rapat;
 - d. Mempersiapkan peralatan rapat;
 - e. Mempersiapkan daftar hadir
 - f. Membuat catatan rapat
 - g. Membuat notulis/ resume rapat yang ditandatangani oleh pemimpin rapat dan disetujui oleh direktur;
2. Tujuan Rapat
 - a. Terjalinya komunikasi dan koordinasi antar unit kerja terkait sehingga tercapai tujuan dan target kerja optimal.
 - b. Mempercepat penyampaian informasi
 - c. Terselenggaranya rapat yang efektif dan efisien
 - d. Untuk menyampaikan penjelasan ataupun informasi kepada peserta rapat.
 - e. Untuk melakukan kerja sama yang solid baik antara sesama karyawan maupun dengan perusahaan lain.
 - f. Untuk mengatasi permasalahan, memecahkan suatu permasalahan yang dibutuhkan dan partisipasi aktif dari para peserta rapat.

3. Syarat Rapat

- a. Suasana terbuka artinya setiap peserta siap menerima informasi yang datang dari siapa pun.
- b. Berpartisipasi penuh artinya setiap peserta aktif ambil bagian dalam proses rapat tersebut.
- c. Ada argumentasi untuk mencari yang aktif dan baik.
- d. Penyampaian informasi atau pemberian tanggapan dalam bentuk pernyataan yang singkat jelas serta langsung menuju sasaran.
- e. Semua peserta mengetahui dan mampu membuat kesimpulan/keputusan yang diterima dan akan dilaksanakan bersama dengan penuh tanggung jawab.

4. Sasaran peserta rapat

- a. Jajaran direksi dan staf rumah sakit
- b. Jajaran terkait dengan koordinasi antara bagian/ bidang.
- c. Rapat unit kerja (seluruh anggota unit kerja / minimal 80% kehadirannya)
- d. Sesuai dengan undangan / keterkaitan dengan pembahasan rapat
- e. Internal / eksternal instalasi / unit
- f. Pihak luar rumah sakit sesuai dengan undangan / pembahasan

5. Jenis rapat di rumah sakit

- a. Rapat jajaran direksi / pimpinan
- b. Rapat jajaran bidang / bagian
- c. Rapat instalasi / urusan
- d. Rapat koordinasi dengan seluruh jajaran.
- e. Dll

6. Rapat yang baik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Tujuan rapat diketahui dan dipahami oleh semua peserta rapat.
- b. Agenda disusun untuk mencapai tujuan rapat.
- c. Rapat diikuti oleh orang-orang yang berkompeten, baik sebagai kontributor ataupun penerima informasi dari rapat.
- d. Rapat berlangsung sesuai waktu yang ditetapkan, sesuai agenda, dan memenuhi tujuan tanpa ada waktu dan tindakan yang sia-sia.
- e. Alat bantu visual dengan gambar yang jelas dan tajam digunakan pada saat yang memungkinkan terutama untuk rapat dengan pihak luar rumah sakit Dharma Nugraha.
- f. Peserta rapat memahami peran masing-masing, hadir dengan persiapan yang direncanakan, dan memberikan kontribusi.

- g. Pimpinan rapat membuat ringkasan materi rapat yang telah dibahas secara tuntas.
- h. Langkah tindak lanjut purnarapat disusun dengan baik.

BAB IV

TATALAKSANA PENYELENGGARAAN RAPAT

Dalam penyelenggaraan rapat agar efektif dan efisien beberapa ketentuan yang harus dipenuhi antara lain:

A. Langkah-langkah untuk mempersiapkan rapat adalah sebagai berikut

1. Menyiapkan agenda rapat
2. Penyampaian undangan rapat lebih awal untuk memberikan waktu yang cukup kepada peserta
3. Memastikan semua yang diundang dapat hadir
4. Memastikan kesiapan fasilitas
5. Rapat internal dapat dipersiapkan dalam waktu 15 menit.
6. Agenda dapat secara tertulis/ melalui elektronik/ melalui telepon untuk meyakinkan seluruh peserta untuk hadir.

B. Unsur – unsur dalam rapat.

1. Tujuan rapat
2. Peserta yang akan diundang/ akan hadir
3. Agenda yang akan dibahas
4. Tempat penyelenggaraan

C. Perencanaan rapat

1. Undangan rapat dapat disampaikan secara langsung, melalui media elektronik group / melalui komunikasi lisan / tertulis dengan mencantumkan agenda yang akan dibahas, waktu dan tempat pelaksanaan rapat, memotivasi hadir tepat waktu
2. Penentuan peserta yang akan diundang untuk mengikuti rapat
3. Materi yang akan dibahas dapat berbentuk presentasi powerpoint / bentuk lain
4. Membuat daftar hadir untuk peserta rapat
5. Menyediakan / menyiapkan tempat untuk penyelenggaraan rapat

D. Jenis rapat yang ada di Rumah Sakit Dharma Nugraha antara lain:

1. RUPS tiap satu tahun sekali.
2. Rapat staf dengan direksi terkait tiap 3 bulan sekali
3. Rapat komite medik tiap 6 bulan sekali
4. Rapat komite keperawatan tiap 3 bulan sekali
5. Rapat dengan Komite PPRA tiap 3 bulan sekali

6. Rapat koordinasi antar bagian tiap 3 bulan sekali
7. Rapat koordinasi dengan mutu RS, mutu unit, PPI RS tiap 3 bulan sekali
8. Rapat KPRS dan manajemen risiko tiap 3 bulan sekali
9. Rapat PKRS dan madu tiap 3 bulan sekali
10. Rapat tentang perencanaan, pengembangan dan pelaksanaan program PMKP yang dihadiri Direktur, komite PMKP dan seluruh kepala bidang
11. Rapat Komite PPI tiap 3 bulan sekali
12. Rapat tim RM & Audit RM tiap tiga bulan sekali
13. Rapat bidang / bagian masing-masing tiap satu bulan sekali
14. Rapat ruangan / instalasi / unit tiap satu bulan satu kali
15. Rapat / pertemuan rutin harian MM setiap hari jam 08.00 -09.30
16. Rapat tindak lanjut dari laporan PMKP antara lain
berupa disposisi, melakukan rapat pembahasan rencana perbaikan, penambahan anggaran, tenaga atau fasilitas.
17. Bukti rapat menyusun renstra dan anggaran
18. Bukti rapat antar para Kepala Bidang / Divisi sesuai regulasi RS
19. Bukti rapat tentang penyusunan berbagai regulasi RS yang dilaksanakan secara kolaboratif oleh para kepala bidang / bagian
20. Bukti rapat kepala bidang / divisi dengan kepala unit pelayanan tentang penyusunan cakupan dan jenis pelayanan
21. Tokoh masyarakat (antara lain Camat, RT, RW, Lurah)
22. Rapat Pemangku Kepentingan (antara lain klub-klub penyakit diabet, stroke, dll)
23. Fasilitas pelayanan Kesehatan (antara lain Puskesmas, posyandu, rumah bersalin, klinik swasta)
24. Rapat pertemuan antar PPA / antar komite profesi
25. Rapat penyampaian informasi tentang capaian program dan capaian RENSTRA, dapat juga melalui buletin dan kegiatan diklat
26. Rapat tentang perencanaan dan pelaksanaan rekrutmen, retensi, pengembangan staf dan kompensasi yang juga dihadiri kepala bidang / divisi dan unit
27. Rapat tentang perencanaan, pengembangan dan pelaksanaan program PMKP yang dihadiri Direktur, komite PMKP dan seluruh kepala bidang
28. Rapat tentang pemilihan indikator mutu kunci tingkat RS dan rencana tindak lanjut untuk perbaikan, yang dihadiri atau dipimpin Direktur dengan para kepala bidang / Ketua PMKP dan para kepala unit.

29. Rapat tentang penyampaian hasil program peningkatan mutu dan keselamatan serta RTL secara reguler sesuai ketentuan dalam pedoman
30. Rapat rapat yang dipimpin Direktur RS dan dihadiri para kepala bidang / divisi yang membahas tentang:
 - penyusunan program prioritas, termasuk kajian dasar pemilihan prioritas
 - monitoring pelaksanaan program prioritas / monitoring capaian-capaian indikator prioritas
 - rencana perbaikan mutu
31. Rapat tentang rapat dan kegiatan yang melibatkan kepala bidang / divisi klinis dan kepala unit pelayanan terkait:
 - pemilihan vendor
 - penetapan indikator-indikator mutu pelayanan yang diselenggarakan melalui kontrak klinis
 - hasil capaian-capaian indikator mutu
32. Rapat tentang pelaksanaan koordinasi di masing-masing unit pelayanan yang dipimpin oleh kepala unit pelayanan masing-masing.
33. Rapat tentang pelaksanaan koordinasi antar unit pelayanan yang dipimpin oleh kepala bidang pelayanan medik / keperawatan
34. Rapat / proses tentang pemilihan PPK, alur klinis dan atau protokol
35. Rapat tentang perencanaan SDM berdasarkan kebutuhan unit kerja
36. Rapat tentang penyusunan pola ketenagaan
37. Rapat tentang evaluasi perencanaan staf
38. Rapat tentang revisi perencanaan staf minimal 1 tahun sekali
39. Rapat tentang koordinasi membahas pemilihan dan penetapan prioritas program PMKP yang dihadiri oleh Direktur RS, para pimpinan RS dan Komite / Tim PMKP
40. Rapat tentang koordinasi komite / tim PMKP dengan para kepala unit pelayanan dalam pengukuran mutu di unit pelayanan dan pelaporannya
41. Rapat tentang hasil supervisi
42. Rapat tentang koordinasi Komite / Tim PMKP dengan unit pelayanan dalam pengumpulan data di unit pelayanan dan pelaporannya
43. Rapat koordinasi Komite / Tim PPI dengan IPCN, termasuk tentang:
 - Penetapan angka infeksi yang akan diukur
 - Laporan IPCN kepada Ketua Komite / Tim PPI
44. Rapat tentang koordinasi pelayanan sterilisasi dan disinfeksi diluar unit sterilisasi

45. Rapat tentang pembahasan hasil surveilans dan merancang ulang untuk perbaikan
46. Bukti rapat tentang penyusunan kegiatan PONEK yang melibatkan Pimpinan RS
47. Bukti rapat tentang penyusunan program pelayanan penanggulangan HIV/AIDS yang melibatkan Pimpinan RS
48. Bukti rapat tim TB Dots dan melibatkan pimpinan .
49. Rapat program stunting dan wasting tiap 3 bulan sekali
50. Rapat program KB di rumah sakit tiap 3 bulan sekali

E. Suasana Rapat

Suasana rapat dapat bersifat positif, negatif, atau netral. Dalam suasana yang netral, rapat diselenggarakan dalam suasana yang kurang membangkitkan minat peserta untuk memberikan masukan. Rapat yang diselenggarakan dalam suasana negatif hanya dapat menghasilkan keputusan-keputusan yang kurang signifikan. Sebaliknya, rapat yang didukung oleh suasana yang positif membangkitkan perasaan dan pikiran positif berupa rasa percaya bahwa pokok-pokok bahasan dalam rapat dapat direalisasikan.

Faktor yang mendukung terciptanya suasana positif ialah tempat penyelenggaraan rapat dan bobot materi rapat. Suasana positif merupakan paduan antara penataan fisik dan perilaku peserta rapat. Suasana rapat mudah berubah menjadi negatif oleh pengaruh kejadian-kejadian kecil sebagai berikut:

1. Pimpinan rapat datang terlambat
2. Ruang rapat tidak dipersiapkan dengan baik
3. Pimpinan membuka rapat dengan berkelakar
4. Pimpinan kurang siap atau memulai rapat dengan kata-kata yang bernada ragu
5. Peserta rapat datang terlambat
6. Rapat sering disela dengan pembicaraan telepon
7. Peserta menunjukkan ketidaksiapan

Sebaliknya, suasana rapat yang positif ditentukan oleh pihak penyelenggara yang mengundang rapat. Agar rapat berlangsung dengan baik, pimpinan rapat harus meneliti semua persiapan dengan cermat. Disamping itu, beberapa hal berikut ini perlu diperhatikan untuk menciptakan suasana rapat yang positif.

Melakukan pemeriksaan sebelum rapat dimulai jika ada sesuatu yang meragukan peserta rapat. Jika keterlambatan penundaan dapat merugikan efektivitas rapat, pembatalan dapat dilakukan untuk menghindari kekecewaan peserta rapat karena merasa

dirugikan dalam hal waktu. Agar tidak terjadi masalah saat akan melakukan rapat tindakan antara lain:

- a. Melakukan pengecekan untuk memastikan bahwa agenda telah diterima oleh peserta rapat.
- b. Rapat diselenggarakan tepat pada waktu yang telah ditetapkan tanpa harus menunggu kehadiran seluruh peserta rapat.
- c. Memberikan indikasi bahwa agenda rapat diikuti dan rapat akan selesai pada waktu yang telah ditetapkan.

Suasana rapat harus kondusif dan menyenangkan. Peserta rapat dapat bergurau untuk sekedar menyegarkan suasana selama tidak dilakukan dalam rapat. Apabila gurauan dan ungkapan humor mewarnai suasana rapat, nilai rapat sebagai sarana komunikasi mengalami degradasi yang serius.

F. Jumlah Peserta Rapat

Jumlah peserta rapat ditentukan berdasarkan jenis rapat. Rapat diklasifikasikan dalam dua jenis, yaitu presentasi dan rapat kerja.

1. Presentasi

Presentasi merupakan komunikasi satu arah. Informasi disampaikan kepada audiensi oleh pembicara. Secara keseluruhan, keberhasilannya ditentukan oleh cara penyajian presentasi: irama, ilustrasi, logika, dan kesimpulan akhir presentasi. Jika penyajian presentasi lamban dan tidak menarik perhatian, tujuan presentasi tidak tercapai. Sebaliknya, jika presentasi terlaksana dengan baik, audiensi dapat memetik manfaatnya.

Jumlah peserta yang sesuai untuk jenis rapat ini ditentukan berdasar fasilitas rapat yang tersedia. Sepanjang setiap peserta dalam ruang rapat dapat melihat dan mendengar presentasi dengan jelas, jumlah tersebut dapat dianggap sesuai.

2. Rapat Kerja

Berbeda dengan presentasi, rapat kerja merupakan komunikasi dua arah berupa diskusi. Setiap peserta dilibatkan dalam pembahasan subyek rapat. Pemecahan permasalahan, pengambilan keputusan, dan rapat pencarian fakta tergolong dalam kategori rapat kerja. Keberhasilan rapat kerja ditentukan oleh kemampuan pimpinan rapat menciptakan dan memandu diskusi. Peserta rapat kerja dibatasi dalam jumlah tertentu karena semakin banyak peserta semakin sulit untuk mengambil keputusan.

Penyusunan daftar orang-orang yang perlu diundang dalam rapat perlu berpedoman pada jenis rapat yang akan diselenggarakan.

- a. Untuk presentasi, perlu dipertimbangkan pemilihan peserta yang memerlukan informasi.
- b. Untuk rapat pengambilan keputusan atau pemecahan masalah, jumlah peserta maksimum lima orang.
- c. Untuk rapat identifikasi permasalahan, jumlah peserta maksimum sepuluh orang.
- d. Untuk rapat informasional, jumlah peserta maksimum tiga puluh orang.
- e. Untuk rapat panitia, jumlah peserta maksimum yang efektif tidak lebih dari tujuh orang.
- f. Sebagai pedoman pimpinan rapat, rapat hanya diikuti oleh orang-orang yang berkompeten dengan subyek rapat.

G. Memilih Tempat Rapat

Saat memilih tempat untuk penyelenggaraan rapat, perhatikan beberapa hal sebagai berikut:

1. Ukuran Ruangan

Luas ruangan harus sesuai dengan jumlah peserta rapat. Ruang auditorium misalnya, terlalu besar untuk rapat kecil dengan peserta delapan orang. Dapat dibayangkan bagaimana perasaan orang yang mempresentasikan idenya di depan kelompok kecil yang duduk membentuk satu deret di dalam ruangan besar. Meskipun pokok bahasan dalam presentasi baik, kondisi ruangan yang terlalu besar menyebabkan pembicaraan bergema dan mengganggu konsentrasi peserta.

2. Akustik

Ruang besar yang kosong seringkali berakustik buruk, terlebih apabila di ruang tersebut tidak terpasang korden, tanpa karpet, atau bahan peredam suara lainnya untuk mencegah terjadinya gema. Sebelum menggunakan ruang besar, perlu diperhatikan akustik ruangan karena setiap peserta rapat harus dapat mendengar segala sesuatu yang diucapkan tanpa gangguan. Jika peserta rapat tidak dapat mendengar dengan baik, mereka akan merasa terisolir.

3. Gangguan

Pemilihan tempat untuk penyelenggaraan rapat di luar kantor perlu memperhatikan faktor-faktor yang dapat mengganggu jalannya rapat. Ruang tempat penyelenggaraan rapat memerlukan penyekat yang mampu mengurangi intensitas suara dari luar yang dapat mengganggu ketenangan suasana. Suara dering telepon,

pembicaraan orang di luar ruang rapat, lalu lalang orang keluar masuk ruang rapat dapat mengganggu suasana rapat yang berlangsung.

4. Pintu Masuk dan Keluar

Tatanan ruang rapat yang baik adalah dengan meletakkan podium berlawanan arah dengan pintu yang merupakan jalan keluar dan masuknya peserta rapat. Kursi tempat duduk peserta disusun membelakangi pintu. Dengan tatanan demikian, peserta yang datang terlambat atau mereka yang perlu meninggalkan ruangan tidak mengganggu jalannya rapat.

5. Ventilasi

Dalam memilih ruang rapat, perlu diperhatikan sirkulasi udaranya. Udara di ruang tertutup yang penuh orang akan segera menjadi pengap. Meski ruangan menggunakan air condition, kondisi ini seringkali tidak dapat mempertahankan udara tetap segar. Sebelum rapat diselenggarakan, perlu dipastikan terlebih dahulu bahwa ruangan berventilasi cukup, baik secara mekanis maupun melalui jendela.

H. Kriteria Pimpinan Rapat yang Baik

Keberhasilan suatu rapat sangat ditentukan oleh efektivitas pimpinannya. Rapat akan produktif jika pimpinan dipersiapkan dan dipilih dengan cermat.

Pimpinan rapat adalah orang yang bertanggung jawab atas keberlangsungan rapat. Seorang pimpinan rapat yang baik tidak mendominasi seluruh rapat sehingga mengurangi kesempatan peserta untuk memberikan saran atau masukan, tetapi juga tidak bersikap pasif sehingga kehilangan kendali atas rapat yang dipimpinnya. Untuk menjadi pimpinan rapat yang baik, perhatikan beberapa kriteria berikut:

1. Mengetahui apa dan siapa yang hadir sebagai peserta rapat.
2. Berbicara menggunakan bahasa yang dapat dengan mudah dipahami oleh peserta rapat.
3. Membangkitkan minat peserta rapat.
4. Mengetahui dengan tepat yang perlu diutarakan dan hasil dari rapat pendahuluan.
5. Menyajikan materi secara sederhana dan ringkas. Bila perlu, dapat digunakan alat bantu visual.
6. Menjaga ketenangan sikap dan rasa percaya diri.
7. Berbicara dengan suara yang jelas, dapat didengar oleh setiap peserta rapat.
8. Hindari tingkah laku yang dapat mengganggu suasana.
9. Memperhatikan dan mempertimbangkan saran dan pendapat setiap peserta rapat.

10. Mengikuti agenda rapat langkah demi langkah.
11. Menjaga arah rapat agar tidak menyimpang dari tujuan.

I. Teknik Memimpin Rapat

Pemimpin rapat yang baik tidak mendominasi kesempatan berbicara dan mengutarakan pendapatnya kepada forum peserta rapat, melainkan membawa forum ke dalam diskusi untuk mendapatkan masukan, opini dan pemikiran peserta rapat. Diskusi merupakan inti sebuah rapat yang baik. Rapat akan terhenti apabila pimpinan mendominasi diskusi dan tidak memberikan kesempatan berpartisipasi kepada peserta rapat. Selama rapat berlangsung, untuk membawa forum ke arah diskusi dan mengendalikannya, pimpinan rapat dapat melakukan hal-hal sebagai berikut:

1. Mengajukan pertanyaan terbuka, yakni pertanyaan yang tidak cukup dijawab dengan sekedar ucapan “ya” atau “tidak”.
2. Memberdayakan dan menguatkan pertanyaan peserta rapat yang sesuai dengan tujuan rapat.
3. Menyampaikan pertanyaan peserta yang ditujukan kepada peserta lain melalui pimpinan rapat.
4. Mengabaikan pernyataan yang tidak relevan dengan tujuan rapat.
5. Menyatakan kembali butir-butir agenda ketika diskusi menyimpang dari tujuan yang telah ditetapkan.
6. Bersikap tegas terhadap peserta yang mendominasi diskusi.
7. Menggunakan contoh yang relevan dengan hati-hati untuk memberikan dorongan kepada kelompok agar berpikir pada satu alur pemikiran yang sama.
8. Mengajukan pertanyaan, baik kepada orang per orang atau kepada seluruh kelompok, yang relevan dengan tugas yang menjadi tanggung jawab mereka.
9. Pada waktu subyek dari luar topik diskusi muncul dan dipandang penting, pimpinan menawarkan kepada peserta apakah subyek tersebut ditambahkan pada agenda atau akan dibicarakan pada rapat pada kesempatan lain.

J. Membuka Rapat

Pimpinan rapat yang efektif membuka rapat dengan pernyataan ringkas tentang tujuan penyelenggaraan rapat. Kata-kata dalam pernyataan pembuka rapat harus singkat dan to the point. Pendapat pribadi tentang rapat yang diselenggarakan tidak perlu diutarakan di depan forum peserta. Uraian mengenai perihal yang menjadi topik bahasan rapat

disampaikan secara rinci dalam agenda sehingga efektivitas dan efisiensi dapat direalisasikan.

Jika dalam kata-kata pembukaan pimpinan rapat menyatakan opini pribadi tentang subyek rapat, peserta rapat akan menduga bahwa rapat akan diarahkan untuk mewujudkan gagasan pimpinan, tidak mencapai keputusan bersama, dan pada akhirnya dengan cepat akan menurunkan minat peserta rapat.

K. Menutup Rapat

Pada akhirnya sebuah rapat, pimpinan harus dapat menutup rapat pada saat yang tepat. Apabila semua pokok bahasan yang tersebut dalam agenda telah tercakup dalam rapat, ada kecenderungan peserta untuk mulai membuat rekapitulasi. Mereka kembali ke butir bahasan yang telah dibahas, memulai diskusi baru, dan mengulangi pokok pembicaraan yang telah dibahas dalam rapat. Apabila kecenderungan ini tidak dicek kembali, waktu rapat menjadi lebih lama.

Rapat dapat selesai lebih cepat apabila peserta rapat menyetujui topik dalam agenda. Meskipun demikian, apabila terdapat peserta rapat yang menghendaki klarifikasi dan kemudian terjadi diskusi, sepanjang hal itu tidak melampaui waktu yang telah ditetapkan untuk penyelenggaraan rapat, harus diberikan toleransi.

L. Hasil rapat/pembahasan perencanaan program kerja dan evaluasi program

1. Untuk menerima laporan dari peserta rapat.
2. Laporan yang disampaikan dalam rapat akan lebih jelas apabila diuraikan dengan menggunakan alat bantu visual yang berupa grafik dan gambar sehingga lebih nyata dan mudah diingat. Lebih dari itu juga terbuka kesempatan berdiskusi untuk menentukan langkah lanjut.
3. Untuk mencapai keputusan bersama.
4. Rapat ini memberi kesempatan kepada setiap peserta rapat untuk menyatakan pendapat. Kesepakatan berkembang dari berbagai masukan yang disampaikan oleh peserta rapat melalui persetujuan bersama. Peserta rapat perlu mengetahui sesuatu yang mereka harapkan dari awal sampai akhir, saat rapat menetapkan keputusan. Tanggung jawab merupakan aspek penting dalam pengambilan keputusan rapat.
5. Untuk menganalisis atau memecahkan permasalahan.
6. Pada saat permasalahan teridentifikasi, diskusi kelompok menyumbangkan wawasan dan pengalaman yang berkaitan dengan permasalahan. Suatu solusi atau cara bertindak yang dapat dilakukan akan muncul dari pembicaraan dalam rapat. Rapat

akan efektif jika terdapat keseimbangan interaksi ide, pengalaman, informasi, dan wawasan. Pimpinan rapat harus bertindak sebagai moderator diskusi tanpa berupaya memihak pada peserta. Hasil terbaik akan diperoleh melalui interaksi.

7. Untuk mencapai kesamaan pemikiran, program, atau keputusan.
8. Ide, program, dan keputusan baru merupakan “komoditas” yang dapat ditawarkan kepada pihak lain. Tolak ukur tingkat kualitasnya adalah kesediaan audiensi dalam rapat untuk menerimanya. Apabila rapat secara aklamasi dapat menerima, hal ini membuktikan “komoditas” tersebut mempunyai daya jual.
9. Untuk mencapai tujuan pelatihan.
10. Rapat merupakan tempat pelatihan bagi pesertanya. Dalam rapat, manajer junior dapat memperhatikan teknik yang digunakan oleh eksekutif perusahaan yang lebih senior mencapai keputusan, memecahkan permasalahan, dan menyampaikan informasi. Pemikiran harus disampaikan untuk pelatihan eksekutif junior, sementara mereka harus senantiasa mencatat penerapan kebijaksanaan dalam pengambilan keputusan.
11. Untuk menyatukan pandangan yang berbeda.
12. Perbedaan pendapat yang tajam merupakan sesuatu yang wajar terjadi dan dapat dimanfaatkan oleh perusahaan. Pertukaran pemikiran merupakan suatu kekuatan yang kreatif dan dinamis. Namun, jika perbedaan sudut pandang berkembang dan meninggalkan kecenderungan yang tidak diharapkan, hal tersebut dapat meluas menjadi konflik di tempat kerja. Rapat akan membantu terciptanya kesempatan untuk mengajukan pertanyaan dan peluang untuk pengembangan pandangan atau penilaian peserta sehingga dapat tercapai kesamaan pandangan tentang suatu subyek.
13. Untuk menyampaikan informasi penting kepada audiensi.
14. Cara ini merupakan komunikasi dalam rapat yang sangat penting. Efektivitasnya sangat ditentukan oleh alat bantu visual yang memadai dan pembicara yang mampu menjelaskan gambar dan statistik dengan baik.
15. Untuk memastikan bahwa setiap audiensi sependapat tentang informasi yang mereka peroleh dari rapat.
16. Memo dapat menimbulkan perbedaan pemahaman antara seorang dengan yang lain. Melalui presentasi dalam suatu rapat, kemungkinan terjadi kesalahan dalam pemahaman informasi dapat diperkecil atau bahkan dinetralisir. Dalam forum rapat, audiensi dapat mengajukan pertanyaan untuk mendapat jawaban yang tepat sehingga kesalahan pemahaman dapat dihindari.

BAB IV

DOKUMENTASI



Dokumen pelaksanaan rapat terdiri dari (UMAN) :

1. Undangan rapat dan tertera agenda rapat
2. Materi rapat yang akan dibahas dapat berupa materi presentasi yang akan disampaikan/ dibahas.
3. Absensi/ Daftar hadir peserta rapat
4. Notulen hasil rapat termasuk kesimpulan yang disepakati dari hasil rapat
5. Rencana tindak lanjut hasil rapat

Ditetapkan : di Jakarta

Tanggal 08 Agustus 2023

DIREKTUR,

dgr. Purwanti Aminingsih, MARS, PhD

DAFTAR PUSTAKA

Machfoedz, Mahmud. 2005. *Rapat dan Presentasi Lisan yang Efektif*. Yogyakarta: C.V. ANDI OFFSET

Waworuntu, Tony. 1994. *Pedoman Kerja Perkantoran dan Kesekretarisan*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama

Panglaykim, Tanzil Hazil. 1981. *Manajemen Suatu Pengantar*. Jakarta: GHALIA INDONESIA

Pocker Mentor. 2008. *Menyelenggarakan Rapat*. Harvard Bussiness School, Erlangga