

Konsep Manajemen

Dr. Setiadi, S.Kep..Nr., M.Kep

Setelah pembelajaran peserta mampu :

- 1) Menjelaskan pengertian manajemen dari berbagai para ahli
- 2) Mengambarkan prinsip dan fungsi manajemen
- 3) Menyebutkan berbagai kegiatan di dalam fungsi Perencanaan dalam organisasi
- 4) Menjelaskan berbagai kegiatan di dalam fungsi Pengorganisasian dalam organisasi
- 5) Menjelaskan berbagai kegiatan di dalam fungsi pengarahan dalam organisasi
- 6) Menjelaskan berbagai kegiatan di dalam fungsi pengendalian dalam organisasi
- 7) Menyebutkan tingkatan manajemen (Manajemen Level) dalam organisasi
- 8) Menjelaskan pengertian manajemen keperawatan dari berbagai ahli
- 9) Menyebutkan prinsip-prinsip manajemen keperawatan dalam organisasi pelayanan kesehatan
- 10) Menyebutkan Fungsi-Fungsi Manajemen Keperawatan dalam organisasi pelayanan kesehatan
- 11) Menyebutkan peran kepala ruangan dalam manajemen keperawatan

Petunjuk umum mempelajari materi

Proses pembelajaran pada topik ini dilaksanakan dalam bentuk pembelajaran teori dan aplikatif praktek yang mengacu mengacu pada Sistem Kredit Semester (SKS) sebagai berikut :

- 1) Para mahasiswa dituntut untuk mencapai kompetensi pada kegiatan pembelajaran ini secara tuntas, sehingga mahasiswa yang belum menguasai kompetensi yang diharapkan harus mengulang kembali sampai kompetensi yang diharapkan tersebut tercapai.
- 2) Para mahasiswa dituntut untuk belajar secara mandiri tanpa bantuan optimal dari dosen atau fasilitator.
- 3) Para mahasiswa harus mengerjakan tugas-tugas atau latihan yang tertuang di dalam modul ini dan dilaporkan kepada dosen/fasilitator pada setiap kegiatan tutorial.
- 4) Para mahasiswa harus mengerjakan tes yang sudah disediakan pada setiap modul. Untuk mengetahui tingkat ketercapaian bahan belajar, para mahasiswa dapat mencocokkan jawaban yang ditetapkan dengan kunci jawaban yang telah disediakan serta menghitung sendiri perolehan nilai. Melalui penilaian mandiri ini, para mahasiswa dapat mengetahui dimana letak kekurangannya, sehingga memperbaiki dan memperkaya materi secara mandiri pula.
- 5) Kegiatan pelajaran tatap muka yang terjadwal dan terprogram, akan dilaksanakan didalam kelas dalam membahas teori dan atau dilaksanakan dilaboratorium dalam menerapkan atau mempraktekan teori.
- 6) Para mahasiswa dalam pelaksanaan tutorial dengan dosen/fasilitator wajib mengikutinya, toleransi yang diberikan bila ada halangan yang benar-benar penting yang menyebabkan tidak dapat mengikuti tutorial.
- 7) Kegiatan mandiri yang mendalami, mempersiapkan atau untuk tujuan suatu tugas akademik lain, seperti membaca dan mengkaji buku sumber lainnya diperbolehkan untuk mendukung pemahaman terhadap modul ini. Apabila mahasiswa memungkinkan untuk mempelajari modul ini lebih lama atau melaksanakan pelatihan kegiatan hal tersebut merupakan perjuangan belajarnya yang perlu dikembangkan, karena kegiatan belajar mandiri pada dasarnya tidak terikat oleh jumlah waktu yang harus ditentukan

A. Pendahuluan

Studi mengenai dasar-dasar manajemen dapat dimulai dengan menyajikan berbagai konsepsi dasar sebagai kerangka referensi ilmiah dan praktis dalam usaha memahami logika pikir manajemen. Titik beratnya akan diletakkan pada arti manajemen, perkembangan historisnya, pengaruh filsafat dan nilai-nilai manajer serta efek dari faktor lingkungan yang melingkupinya, baik yang bersifat intern maupun ekstern. Melalui orientasi tersebut pandangan akan lebih difokuskan pada pemahaman manajemen dalam sudut pandang aktivitas manajer sebagai sebuah proses yang khas melalui pendekatan yang berbeda. Manajemen adalah suatu fenomena yang telah ada sejak adanya seseorang menggunakan orang lain untuk memenuhi keinginannya, dalam hal ini manajemen adalah seni. Seni merupakan suatu keterampilan seseorang untuk mencapai hasil nyata sesuai dengan yang diharapkan. Oleh sebab itu betapapun majunya manajemen sebagai suatu ilmu sifat seninya tidak mungkin hilang, manajemen akan tetap selaku ilmu yang berseni (*artistic science*) disamping seni yang ilmiah (*scientific art*).

Orang memimpin apa saja asal tahu apa yang diperlukan dan dapat memenuhinya sehingga akan menjadi seorang pemimpin yang baik. Seseorang yang memimpin usaha swasta dan atau pemerintahan hanya berbeda dalam lingkupnya saja tetapi dalam banyak hal sama. Para manajer dalam usaha merampungkan segala pekerjaannya dilakukan dengan kerja sama dengan mengintegrasikan dan mengkoordinasikan pekerjaan orang-orang yang ada disekitarnya. Hal ini merupakan fungsi memimpin, apabila para manajer memotivasi bawahannya, mengarahkan kegiatan orang lain, memilih saluran komunikasi yang paling efektif, atau menyelesaikan pertentangan diantara anggota, mereka itu, adalah pemimpin. Pengaturan struktur dan orang-orang dipekerjakan, dilatih serta diberi motivasi maka untuk menjamin segala sesuatunya berjalan sebagaimana mestinya.

B. Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata "*to manage*" artinya mengatur atau mengelola atau mengurus. Beberapa ahli manajemen mengemukakan pengertian manajemen dari sudut pandang yang berbeda, antara lain Mary Parker Follet, misalnya mendefinisikan manajemen sebagai seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini berarti bahwa seorang manajer bertugas mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Ricky W. Griffin mendefinisikan manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran (*goals*) secara efektif dan efisien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir dan sesuai dengan jadwal.

Pendekatan manajemen, khususnya manajemen keperawatan merupakan salah satu nilai profesional yang diperlukan dalam mengimplementasikan praktek keperawatan profesional. Dalam keperawatan manajemen berhubungan dengan perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pengaturan staff (*staffing*), kepemimpinan (*leading*), dan pengendalian (*controlling*). Seorang manajer keperawatan perlu melakukan fungsi-fungsi manajemen dalam memberikan perawatan kesehatan kepada klien. Tugas manajer keperawatan adalah merencanakan, mengatur, mengarahkan dan mengawasi segala bentuk kegiatan dalam organisasi antara lain keuangan, peralatan dan sumber daya manusia dan lain-lain. Perawat manajer (*administrator*) bekerja pada semua tingkat untuk melaksanakan konsep-konsep, prinsip-prinsip, teori-teori manajemen keperawatan. Mereka mengatur lingkungan organisasi untuk menciptakan suasana optimal bagi persyaratan pengawasan perawat-perawat klinis. Proses manajemen keparawatan sejajar dengan proses keperawatan yaitu dirancang untuk memudahkan. Semua bentuk organisasi keperawatan baik dirumah sakit, puskesmas, pondok bersalin, pusat perawatan rawat jalan memerlukan manajemen keperawatan.

C. Prinsip dan Fungsi manajemen

Fungsi manajemen pertama kali diperkenalkan oleh seorang industrialis Perancis bernama Henry Fayol yang menyebutkan, bahwa ada lima fungsi manajemen, yaitu merancang, mengorganisir, memerintah, mengordinasi, dan mengendalikan. Kelima fungsi tersebut jika lebih sederhana diringkas

menjadi empat fungsi, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (*Planning, Organizing, actuating dan controlling*) atau terkenal dengan singkatan POAC.

Fungsi perencanaan meliputi penentuan sasaran organisasi, penetapan strategi keseluruhan, pengembangan hirarki rencana menyeluruh dan memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan. Fungsi pengorganisasian meliputi perancangan struktur organisasi yang dilengkapi dengan penetapan tugas, siapa melakukan apa bagaimana tugas dikelompokkan siapa melapor kepada siapa dan dimana keputusan harus diambil. Fungsi pengarahan meliputi proses pengarahan dan koordinasi, penyelesaian konflik dengan saluran komunikasi efektif.

Fungsi pengendalian adalah pemantauan, perbandingan, pengoreksian untuk menjamin organisasi berjalan sesuai rencana.

1. Fungsi Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan usaha sadar dan pengambilan keputusan yang telah diperhitungkan secara matang-matang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan oleh organisasi dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

Suatu rencana dapat dikatakan baik apabila memenuhi beberapa kriteria sebagai berikut :

- a. Rencana harus disertai oleh suatu rincian yang cermat, artinya suatu rencana tidak hanya mengandung jawaban terhadap pertanyaan apa, dimana, bilamana, bagaimana, siapa, dan mengapa, tetapi juga penjabarannya dalam bentuk program kerja yang mendetail yang menyangkut semua segi kehidupan organisasional antara lain :

- 1) Tata ruang,
- 2) metode kerja,
- 3) sumber dana dan alokasinya,
- 4) target waktu,
- 5) target hasil,
- 6) standar mutu yang harus terpenuhi,
- 7) kriteria pengukuran hasil dan prestasi kerja.

singkatnya, suatu rencana tidak hanya merupakan keputusan tentang apa yang akan dikerjakan di masa depan, tetapi juga memberikan petunjuk operasionarisasinya

- b. Kesederhanaan artinya berbagai hal seperti teknik penyusunan, bahasa yang digunakan, sistematis, format, penekanan berbagai prioritas, dan sebagainya harus jelas. Bahkan idealnya suatu rencana sudah harus demikian jelasnya sehingga dapat dipahami oleh orang lain, terutama para pelaksana dan memperoleh pengertian yang sama dengan yang dimaksudkan oleh para perencana. Hanya saja penting diperhatikan bahwa kesederhanaan tidak mengurangi pentingnya kelengkapan rencana tersebut.
- c. *Fleksibilitas*, artinya suatu rencana merupakan keputusan yang akan dilaksanakan di masa depan, tidak mustahil terjadi perubahan-perubahan tertentu di dalam dan di luar organisasi yang mengharuskan peninjauan terhadap bagian-bagian tertentu dari rencana itu. Peninjauan kembali harus mungkin untuk dilakukan tanpa harus mengubah pola dasarnya. Misalnya, sejumlah kegiatan tertentu direncanakan akan dilaksanakan, akan tetapi jika ternyata jumlah dana diperhitungkan tidak tersedia, maka sangat mungkin berakibat pada berkurangnya jumlah kegiatan yang akan diselenggarakan. Fleksibilitas juga mungkin dituntut karena berbagai faktor lainnya, seperti tidak tersedianya tenaga kerja yang diperlukan, menurunnya kegiatan ekonomi, dan bergantinya kebijaksanaan pimpinan organisasi dalam hal pemanfaatan teknologi. Jelasnya, fleksibilitas berarti memperhitungkan apa yang mungkin dilaksanakan, tergantung pada keadaan nyata yang dihadapi.
- d. Rencana yang *pragmatic*, artinya bentuk dan sifat rencana merupakan pencerminan dari filsafat manajemen yang dianut oleh pimpinan organisasi. Untuk kepentingan perencanaan, intinya terletak pada penggabungan pandangan yang idealistik dengan yang pragmatik. Memang benar bahwa suatu organisasi yang ingin maju dan berkembang adalah organisasi yang memiliki idealisme. Dengan menetapkan tujuan, terutama jangka panjang yang bersifat ideal, organisasi ditantang untuk berbuat yang terbaik dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada. Akan

tetapi, idealisme perlu dibarengi oleh sikap yang realistis dengan memperhitungkan bukan hanya keterbatasan kemampuan organisasi, akan tetapi juga dengan secara teliti memperhitungkan faktor-faktor eksogenus yang pasti mempunyai dampak terhadap jalannya roda organisasi yang bersangkutan.

- e. Rencana sebagai instrumen peramalan masa depan, artinya bahwa merencanakan tidak berarti menggunakan bola kristal yang bentuk, jenis, dan sifat masa depannya akan terlihat. Akan tetapi, rencana harus merupakan suatu keputusan yang di dalamnya telah tergambar situasi dan kondisi yang diperkirakan akan dihadapi di masa depan dan memberikan petunjuk tentang cara-cara yang dipandang tepat untuk menghadapinya.

Fungsi perencanaan meliputi penentuan sasaran organisasi, penetapan strategi keseluruhan, pengembangan hirarki rencana menyeluruh dan memadukan dan mengkoordinasikan kegiatan-kegiatan. Dalam manajemen keperawatan, perencanaan membantu untuk menjamin bahwa klien akan menerima pelayanan keperawatan yang mereka inginkan dan butuhkan dengan memuaskan. Selama perencanaan perawat manajer menganalisa dan mengkaji sistem, menyusun strategi dan rencana operasional dan memprioritaskan aktivitas yang akan dilakukan. Langkah pengumpulan data terdiri dari pengumpulan informasi tentang pasien, lembaga, masyarakat, tenaga kerja dan desakan-desakan lingkungan. Data yang terkumpul akan menjadi suatu pijakan dalam menentukan kebijakan-kebijakan yang diambil selama tahap perencanaan.

Prinsip-prinsip organisasi saling ketergantungan dan dinamis. Kepala ruangan dapat menciptakan lingkungan yang merangsang dalam praktik keperawatan. Prinsip-prinsip pengorganisasian menurut Swanburg (2000) adalah:

- a. Prinsip rantai komando
Prinsip rantai komando menyatakan bahwa untuk memuaskan anggota efektif secara ekonomi dan berhasil dalam mencapai tujuan. Komunikasi cenderung ke bawah dan satu arah. Pada organisasi keperawatan, rantai komando ini datar, dengan garis manajer dan staf teknis serta administrasi yang mendukung perawat pelaksana.
- b. Prinsip kesatuan komando
Prinsip kesatuan komando menyatakan bahwa seorang perawat pelaksana mempunyai satu pemimpin dan satu rencana. Keperawatan primer dan manajemen kasus mendukung prinsip prinsip kesatuan komando ini.
- c. Prinsip rentang Kontrol/rentang kendali
Prinsip ini menyatakan bahwa setiap perawat harus dapat mengawasi secara efektif dalam hal jumlah, fungsi, dan geografi. Pada prinsip ini, makin kurang pengawasan yang diperlukan untuk perawat. Perawat harus memiliki lebih banyak pengawasan untuk menghindari terjadinya kesalahan. Kepala ruangan harus lebih banyak mengkoordinasikan.
- d. Prinsip spesialisasi
Prinsip spesialisasi menyatakan bahwa setiap orang harus menampilkan satu fungsi kepemimpinan tunggal, sehingga ada divisi kerja atau pembagian tugas yang membentuk departement.

2. Fungsi Pengorganisasian (*Organizing*)

Suatu rencana yang telah dirumuskan akan ditetapkan sebagai hasil penyelenggaraan fungsi organik perencanaan, dan dilaksanakan oleh sekelompok orang yang tergabung dalam satuan-satuan kerja tertentu. Diperlukan berbagai pengaturan yang menetapkan bukan saja wadah tempat berbagai kegiatan akan diselenggarakan, tetapi juga tata krama yang harus di taati oleh setiap orang dalam organisasi dengan orang-orang lain, baik dalam satu satuan kerja tertentu maupun antar kelompok yang ada.

Pengorganisasian adalah rangkaian kegiatan manajemen untuk menghimpun semua sumber daya (potensi) yang dimiliki oleh organisasi dan memanfaatkannya secara efisien untuk mencapai tujuan organisasi dengan mengintegrasikan semua sumber daya (potensi) yang dimiliki oleh sebuah

organisasi. Istilah organisasi mempunyai dua pengertian umum. *Pertama* organisasi diartikan sebagai suatu lembaga atau kelompok fungsional, misalnya sebuah rumah sakit, puskesmas, sebuah perkumpulan, badan-badan pemerintahan dan lain sebagainya. *Kedua*, merujuk pada proses pengorganisasian yaitu bagaimana pekerjaan diatur dan dialokasikan di antara para anggota, sehingga tujuan organisasi itu dapat tercapai secara efektif. Sedangkan organisasi itu sendiri diartikan sebagai kumpulan orang dengan sistem kerjasama untuk mencapai tujuan bersama. Dalam sistem kerjasama secara jelas diatur siapa menjalankan apa, siapa bertanggung jawab atas siapa, arus komunikasi dan memfokuskan sumber daya pada tujuan. Dalam penyelenggaraan fungsi pengorganisasian, terdapat lima pertanyaan yang harus terjawab dengan baik, antara lain adalah :

Pertama: Siapa melakukan apa?

Dalam rangka pengorganisasian harus terdapat kegiatan menciptakan atau merumuskan klasifikasi jabatan, analisis pekerjaan, deskripsi pekerjaan. Ada dua Hal sorotan pandangan, untuk menentukan analisis penempatan orang, yaitu kemampuan teknis dan kemampuan manajerial. Kemampuan teknis biasanya tercermin pada keterampilan tertentu. keterampilan teknis dituntut dari mereka yang ditugaskan menyelenggarakan berbagai kegiatan operasional. Kemampuan manajerial dituntut dari mereka yang menduduki berbagai jenjang jabatan kepemimpinan dalam organisasi.

Cara lain untuk melihat persyaratan kualifikasi ialah dengan menyorot kemampuan fisik dan kemampuan intelektual. Banyak kegiatan dalam organisasi yang menuntut kemampuan fisik saja tetapi tidak menuntut daya kognitif atau daya nalar yang besar, akan tetapi sebaliknya, tidak sedikit kegiatan yang menuntut kemampuan intelektual yang tinggi. Kesemuanya itu harus merupakan bagian dari jawaban tentang siapa melakukan apa.

Kedua: Siapa bertanggung jawab kepada siapa?

suatu organisasi terdiri dari satuan-satuan kerja tertentu, artinya organisasi harus menggambarkan pembagian tugas, wewenang, dan tanggung jawabnya, untuk kepentingan koordinasi dan sinkronisasi. Ketidakjelasan tentang wewenang dan tanggung jawab akan berakibat pada tumpang tindih dan duplikasi kegiatan yang menimbulkan berbagai jenis konflik dan pemborosan yang tidak akan pernah dapat diselesaikan

Ketiga: Siapa yang berhubungan dengan siapa dan dalam hal apa?

Meskipun dalam setiap organisasi terdapat berbagai satuan kerja dengan tugas-tugas yang sifatnya khas, interaksi antara berbagai satuan kerja tersebut pasti dan memang harus terjadi. Interaksi timbul karena adanya saling ketergantungan antara satu satuan kerja dengan satuan kerja lainnya. Tidak ada satuan kerja yang demikian tinggi tingkat otonominya sehingga ia tidak usah berinteraksi dengan yang lain. Karena saling ketergantungan dalam hubungan berbagai satuan kerja itu, hubungan dan interaksi yang terjadi haruslah didasarkan pada pendekatan yang simbiosis mutualisme.

Keempat: saluran komunikasi apa yang terdapat dalam organisasi, bagaimana cara memanfaatkannya, dan untuk kepentingan apa?

Lancar tidaknya jalannya roda suatu organisasi sangat tergantung pada bentuk dan jenis saluran komunikasi yang terdapat dalam organisasi tersebut. Ditinjau dari segi arahnya, komunikasi dalam suatu organisasi berlangsung secara vertikal, horizontal, dan diagonal. Masing-masing melibatkan dua pihak, yaitu sumber komunikasi dan objek penerima komunikasi tersebut.

Komunikasi yang bersifat vertikal terjadi antara atasan dengan para bawahannya yang digunakan untuk berbagai kepentingan, seperti penyampaian keputusan, perintah, instruksi, informasi, petunjuk, bahan pembinaan, pengarahan, pedoman kerja, pujian, teguran, dan sebagainya. sebaliknya, komunikasi vertikal ke atas, yaitu antara para bawahan dengan pimpinannya, terjadi

dalam hal penyampaian laporan, informasi, saran, masalah, keluhan, dan hal-hal lain yang dipandang perlu diketahui oleh atasan yang bersangkutan.

Komunikasi horizontal terjadi antara orang-orang yang menduduki jabatan setingkat, tetapi terlibat dalam pelaksanaan kegiatan yang berbeda. Komunikasi horizontal terjadi untuk kepentingan penyampaian informasi, permintaan bahan, tukar-menukar pengalaman, yang kesemuanya bermanfaat untuk kepentingan koordinasi dan sinkronisasi kegiatan organisasional. Salah satu peran penting komunikasi horizontal ialah mencegah timbulnya konflik antara kelompok kerja dalam organisasi. Seperti terjadinya distorsi dalam proses komunikasi yang berakibat pada salah pengertian. Salah pengertianlah yang menjadi salah satu sumber utama timbulnya konflik.

Komunikasi diagonal terjadi antara sekelompok orang yang berada jenjang hierarki yang lebih tinggi dengan sekelompok orang yang berada pada jenjang hierarki yang lebih rendah, tetapi terlibat dalam penanganan kegiatan yang sejenis. Contohnya ialah penyampaian berbagai hal seperti kebijakan kepegawaian, petunjuk operasional, penyampaian informasi, permintaan laporan dan sebagainya. Agar pesan dapat disampaikan dengan cara yang paling efektif, sumber pesan harus memutuskan bentuk sarana dan wahana yang hendak digunakannya dalam penyampaian pesan tersebut.

Dalam teori komunikasi, keputusan tentang penggunaan alat komunikasi tersebut dikenal dengan istilah kodenisasi. Kodenisasi menyangkut perangkat keras yaitu alat komunikasi yang ingin digunakan, dan perangkat lunak, termasuk gaya dan tingkat bahasa yang dianggap paling tepat. Misalnya soal bahasa, dimana sumber komunikasi seyogyanya menggunakan bahasa yang tepat sesuai dengan tingkat pengetahuan, daya kognitif, dan daya nalar penerima pesan. Penggunaan bahasa yang tidak tepat, baik yang menyangkut tata bahasa, istilah, dan susunan kalimatnya, dapat berakibat pada distorsi yang apabila terjadi pada tingkat yang serius, akan berarti tidak diterimanya pesan sebagaimana dimaksudkan oleh sumber komunikasi.

Ada empat bentuk struktur organisasi, yaitu unit, departemen, divisi dan tingkat operasional. Selama proses organisasi aktivitas dikelompokkan, tanggung jawab dan wewenang ditentukan dan hubungan kerja dibuat untuk memungkinkan keefektifan dalam organisasi.

Prinsip-prinsip organisasi saling ketergantungan dan dinamis. Kepala ruangan dapat menciptakan lingkungan yang merangsang dalam praktik keperawatan. Prinsip-prinsip pengorganisasian menurut Swanburg (2000) adalah:

1) Prinsip rantai komando

Prinsip rantai komando menyatakan bahwa untuk memuaskan anggota efektif secara ekonomi dan berhasil dalam mencapai tujuan. Komunikasi cenderung ke bawah dan satu arah. Pada organisasi keperawatan, rantai komando ini datar, dengan garis manajer dan staf teknis serta administrasi yang mendukung perawat pelaksana.

2) Prinsip kesatuan komando

Prinsip kesatuan komando menyatakan bahwa seorang perawat pelaksana mempunyai satu pemimpin dan satu rencana. Keperawatan primer dan manajemen kasus mendukung prinsip prinsip kesatuan komando ini.

3) Prinsip rentang Kontrol/rentang kendali

Prinsip ini menyatakan bahwa setiap perawat harus dapat mengawasi secara efektif dalam hal jumlah, fungsi, dan geografi. Pada prinsip ini, makin kurang pengawasan yang diperlukan untuk perawat. Perawat harus memiliki lebih banyak pengawasan untuk menghindari terjadinya kesalahan. Kepala ruangan harus lebih banyak mengkoordinasikan.

4) Prinsip spesialisasi

Prinsip spesialisasi menyatakan bahwa setiap orang harus menampilkan satu fungsi kepemimpinan tunggal, sehingga ada divisi kerja atau pembagian tugas yang membentuk departemen.

3. Pengarahan (*actuating*)

Pengarahan adalah proses memberikan bimbingan kepada staff agar mereka mampu bekerja secara optimal dalam melaksanakan tugas-tugasnya sesuai dengan ketrampilan yang mereka miliki. Pengarahan ini termasuk didalamnya adalah kejelasan komunikasi, pengembangan motivasi yang efektif. Pelaksanaan pengarahan (*actuating*) merupakan fungsi yang paling fundamental dalam manajemen, karena merupakan pengupayaan berbagai jenis tindakan itu sendiri, agar semua anggota kelompok mulai dari tingkat teratas sampai terbawah, berusaha mencapai sasaran organisasi sesuai rencana yang telah ditetapkan semula, dengan cara terbaik dan benar.

Hakikat dari pengarahan adalah sebagai keseluruhan usaha, cara, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien, efektif dan produktif. Para anggota organisasi akan bersedia mengerahkan segala kemampuan, tenaga, keahlian, keterampilan, dan waktunya bagi kepentingan pencapaian tujuan organisasi apabila kepada mereka diberikan penjelasan yang lengkap tentang hakikat, bentuk, dan sifat tujuan yang hendak dicapai.

Usaha meyakinkan para anggota organisasi untuk memahami dan menerima tujuan dan berbagai sasaran tersebut diperkirakan akan lebih mudah apabila para manajer berhasil pula meyakinkan para bawahannya bahwa dalam mengemudikan organisasi, para manajer tersebut akan menggunakan gaya manajerial yang mencerminkan pengakuan atas harkat dan mahabat para bawahannya sebagai insan yang ada. Pimpinan organisasi perlu menjelaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang akan ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasional yang sekaligus berusaha memuaskan berbagai kebutuhan para bawahan tersebut. Para manajer perlu menjelaskan bentuk pewardahan kegiatan yang dianggap paling tepat untuk digunakan dalam penekanan diberikan pada interaksi positif antara orang-orang dalam satu satuan kerja dan antar satuan kerja dalam organisasi berdasarkan kebiasaan, norma-norma, dan kultur organisasi yang telah disepakati bersama.

Dalam menggerakkan para bawahan, para manajer harus selalu mempertimbangkan pandangan para bawahan tentang organisasi kemampuan yang dimiliki oleh organisasi, dan situasi lingkungan yang turut berpengaruh. Dengan demikian, seluruh jajaran organisasi akan siap menyelenggarakan semua kegiatan operasional yang diharapkan atau diharuskan untuk dilakukan.

Pengarahan diruang perawatan dapat dilakukan dilakukan dalam beberapa kegiatan yaitu operan pasien, program motivasi, manajemen konflik, dan melakukan supervisi dan lainnya.

- a. Program motivasi dimulai dengan membudayakan cara berfikir positif bagi setiap SDM dengan mengungkapkannya melalui pujian (*reinforcement*) pada setiap orang yang bekerja bersama-sama. Kebersamaan dalam mencapai visi, dan misi merupakan pendorong kuat untuk fokus pada potensi masing-masing anggota.
- b. Manajemen konflik, perubahan kemungkinan menimbulkan konflik yang disebabkan oleh persepsi, pandangan dan pendapat yang berbeda. Untuk itu dilakukan pelatihan tentang sistem pelayanan dan asuhan keperawatan bagi semua SDM yang ada. Komunikasi yang terbuka diarahkan kepada penyelesaian konflik dengan *win-win solution*.
- c. Supervisi / pengawasan merupakan hal yang penting dilakukan untuk memastikan pelayanan dan asuhan keperawatan berjalan sesuai standar mutu yang ditetapkan. Pelayanan tidak diartikan sebagai pemeriksaan dan mencari kesalahan, tetapi lebih pada pengawasan partisipatif yaitu perawat yang mengawasi pelaksanaan kegiatan memberikan penghargaan pada pencapaian atau keberhasilan dan memberi jalan keluar pada hal-hal yang belum terpenuhi. Dengan demikian pengawasan mengandung makna pembinaan. Pengawasan dapat dilakukan secara langsung dan tidak langsung. Pengawasan langsung dilakukan saat tindakan atau kegiatan sedang berlangsung, misalnya perawat pelaksanaan sedang melakukan ganti balutan, maka katim mengobservasi tentang pelaksanaan dengan memperhatikan apakah standar kerja dijalankan. Pengawasan terkait pula dengan kinerja dan kompetensi perawat, yang akan berguna dalam program jenjang karir perawat bersangkutan. Pengawasan tidak langsung dilakukan melalui pelaporan atau dokumen yang menguraikan tindakan dan kegiatan yang telah dilakukan.

Pengawasan biasanya dilakukan oleh perawat yang lebih berpengalaman, ahli atau atasan kepada perawat dalam pelaksanaan kegiatan atau tindakan. Agar hasil pengawasan dapat ditindaklanjuti maka sebaliknya disediakan instrumen pengawasan. Tindak lanjut dapat berupa penghargaan, penambahan pengetahuan atau keterampilan, promosi untuk tahap kemampuan lanjutan. Pelaksanaan pengawasan dapat direncanakan harian, mingguan, bulanan, atau tahunan dengan fokus yang telah ditetapkan.

Di ruang rawat pengawasan dilakukan kepada kepala ruangan, ketua tim dan perawat pelaksana. Pengawasan terhadap kepala ruangan dilakukan oleh kasubdepwat. Pengawasan terhadap ketua tim dilakukan oleh kasubdepwat, dan kepala ruangan. Pengawasan terhadap perawat pelaksana dilakukan oleh kasubdepwat, kepala ruangan dan katim.

4. Pengendalian (*controlling*)

Pengendalian (*controlling*) adalah proses untuk mengamati secara terus-menerus pelaksanaan rencana kerja yang sudah disusun dan mengadakan koreksi terhadap penyimpangan yang terjadi. Pengawasan (*controlling*) dapat dianggap sebagai aktivitas untuk menemukan, mengoreksi penyimpangan-penyimpangan penting dalam hasil yang dicapai dari aktivitas-aktivitas yang direncanakan. Adalah wajar jika terjadi kekeliruan-kekeliruan tertentu, kegagalan-kegagalan dan petunjuk-petunjuk yang tidak efektif hingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan dari pada tujuan yang ingin dicapai. Pengawasan dalam arti manajemen yang diformalkan tidak akan eksis tanpa adanya perencanaan, pengorganisasian dan penggerakan sebelumnya.

Pengawasan bisa berjalan secara efektif diperlukan beberapa kondisi yang harus diperhatikan yaitu:

- a. Pengawasan harus dikaitkan dengan tujuan, dan kriteria yang dipergunakan dalam system Pelayanan kesehatan, yaitu relevansi, efektivitas, efisiensi, dan produktivitas.
- b. Sulit, tetapi standar yang masih dapat dicapai harus ditentukan. Ada dua tujuan pokok, yaitu: (1) untuk memotivasi, dan (2) untuk dijadikan patokan guna membandingkan dengan prestasi. Artinya jika pengawasan ini efektif akan dapat memotivasi seluruh anggota untuk mencapai prestasi yang tinggi. Karena tantangan biasanya menimbulkan berbagai reaksi, maka daya upaya untuk mencapai standar yang sulit mungkin dapat membangkitkan semangat yang lebih besar untuk mencapainya daripada kalau yang harus dipenuhi itu hanya standar yang mudah. Namun demikian, jika terget terlampau tinggi atau terlalu sulit kemungkinan juga akan menimbulkan patah semangat. Oleh karena itu tidak menetapkan standar yang terlampau sulit sehingga bukan meningkatkan prestasi belajar/pendidikan, malah menurunkan prestasi
- c. Pengawasan hendaknya disesuaikan dengan sifat dan kebutuhan organisasi. Di sini perlu diperhatikan pola dan tata organisasi, seperti susunan, peraturan, kewenangan dan tugas-tugas yang telah digariskan dalam uraian tugas (*job discription*).
- d. Banyaknya pengawasan harus dibatasi, artinya jika pengawasan terhadap karyawan terlampau sering, ada kecenderungan mereka kehilangan otonominya dan dapat dipersepsi pengawasan itu sebagai pengekangan.
- e. Sistem pengawasan harus dikemudi (*steering controls*) tanpa mengorbankan otonomi dan kehormatan manajerial tetapi fleksibel, artinya sistem pengawasan menunjukkan kapan, dan dimana tindakan korektif harus diambil.
- f. Pengawasan hendaknya mengacu pada tindakan perbaikan, artinya tidak hanya mengungkap penyimpangan dari standar, tetapi penyediaan alternatif perbaikan, menentukan tindakan perbaikan.
- g. Pengawasan hendaknya mengacu pada prosedur pemecahan masalah, yaitu: menemukan masalah, menemukan penyebab, membuat rancangan penanggulangan, melakukan perbaikan, mengecek hasil perbaikan, mengecek timbulnya masalah yang serupa.

Agar kegiatan pengawasan membuahkan hasil yang diharapkan, perhatian serius perlu diberikan kepada berbagai dasar pemikiran yang sifatnya fundamental, beberapa di antaranya dibahas berikut ini.

- a. Orientasi kerja dalam setiap organisasi adalah efisiensi.
Bekerja secara efisien berarti menggunakan sumber-sumber yang tersedia seminimal mungkin untuk membuahkan hasil tertentu yang telah ditetapkan dalam rencana. Sudah umum diterima sebagai kebenaran ilmiah dan kenyataan dalam praktik menunjukkan pula bahwa sumber-sumber yang tersedia atau mungkin disediakan oleh organisasi apa pun untuk mencapai tujuannya selalu terbatas, yaitu berupa dana, tenaga, sarana, prasarana, dan waktu. Keterbatasan demikian menuntut penggunaan yang sehemat-hematnya dari semua dana dan daya yang dimiliki dengan tetap menghasilkan hal-hal yang ditargetkan untuk dihasilkan.
- b. Adanya efektifitas kerja dalam organisasi
Jika seseorang berbicara tentang efektivitas sebagai orientasi kerja, artinya yang menjadi sorotan perhatiannya adalah tercapainya berbagai sasaran yang telah ditentukan tepat pada waktunya dengan menggunakan sumber-sumber tertentu yang sudah dialokasikan untuk melakukan berbagai kegiatan. Artinya, jumlah dan jenis sumber-sumber yang akan digunakan sudah ditentukan sebelumnya dan dengan pemanfaatan sumber-sumber itulah, hasil-hasil tertentu harus dicapai dalam batas waktu yang telah ditetapkan pula. Efektivitas menyoroti tercapainya sasaran tepat pada waktunya untuk disediakan sumber dan sarana kerja tertentu yang dianggap memadai
- c. Produktivitas merupakan orientasi kerja
Ide yang menonjol dalam membicarakan dan mengusahakan produktivitas maksimal adalah hasil yang harus dicapai berdasarkan dan dengan memanfaatkan sumber dana dan daya yang telah dialokasikan sebelumnya. Dalam praktik, ketiga orientasi kerja tersebut diterapkan sekaligus dalam menjalankan roda organisasi.
- d. Pengawasan dilakukan pada waktu berbagai kegiatan sedang berlangsung
Kegiatan ini untuk mencegah jangan sampai terjadi penyimpangan, penyelewengan, dan pemborosan. Dengan perkataan lain pengawasan akan bersifat preventif untuk mencegah berbagai hal negatif. Manajer sebagai pelaksana fungsi pengawasan harus mampu mendeteksi berbagai petunjuk kemungkinan timbulnya berbagai hal negatif dalam menjalankan roda organisasi. Demikian pula halnya dengan setiap manajer yang harus selalu mengamati segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi sehingga apa yang terjadi tidak lagi dipandang sebagai pendadakan.
- e. Tidak ada manajer yang dapat mengelak dari tanggung jawabnya melakukan pengawasan.
Para pelaksana adalah manusia yang tidak sempurna. Dengan sifat dasar ketidaksempurnaan ini para pelaksana kegiatan tidak akan luput dari kemungkinan berbuat khilaf bahkan juga berbuat kesalahan, sehingga setiap saat perlu pengawasan dan bimbingan. Penyimpangan dan pemborosan belum tentu terjadi karena kesengajaan, terjadi ada faktor lainnya yang menjadi penyebabnya antara lain kekurangan ketrampilan, kurang pengetahuannya faktor lain yang sejenis, sehingga perlu bimbingan serta pengawasan setiap saat.

Langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengendalian/pengontrolan meliputi :

- a. Menetapkan standart dan menetapkan metode mengukur prestasi kerja
- b. Melakukan pengukuran prestasi kerja
- c. Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standart
- d. Mengambil tindakan korektif

Dalam bidang keperawatan pengendalian merupakan upaya mempertahankan mutu, kualitas atau standar. Output (hasil) dari suatu pekerjaan dikendalikan agar memenuhi keinginan (standar) yang telah ditetapkan. Pengendalian difokuskan pada proses yaitu pelaksanaan asuhan keperawatan dan pada output (hasil) yaitu kepuasan pelanggan, keluarga, perawat dan dokter. Indikator mutu yang merupakan output adalah BOR, LOS, TOI, dan Audit dokumentasi keperawatan. Kepala ruangan akan

membuat laporan hasil kerja bulanan tentang semua kegiatan yang dilakukan (proses evaluasi = audit proses) terkait dengan MPKP.

Data tentang indikator mutu dapat bekerjasama dengan tim rumah sakit atau ruangan membuat sendiri. Audit dokumentasi keperawatan dilakukan pada rekam medik yang pulang atau yang sedang dirawat lalu dibuat rekapitulasinya untuk ruangan. Survey masalah pasien yang diambil dari pasien baru yang dirawat pada bulan yang bersangkutan untuk menganalisa apakah ada masalah baru yang belum dibuat standar asuhannya. Ketua tim akan memberi kontribusi data yang dibutuhkan oleh kepala ruangan dalam menilai pencapaian kegiatan MPKP.

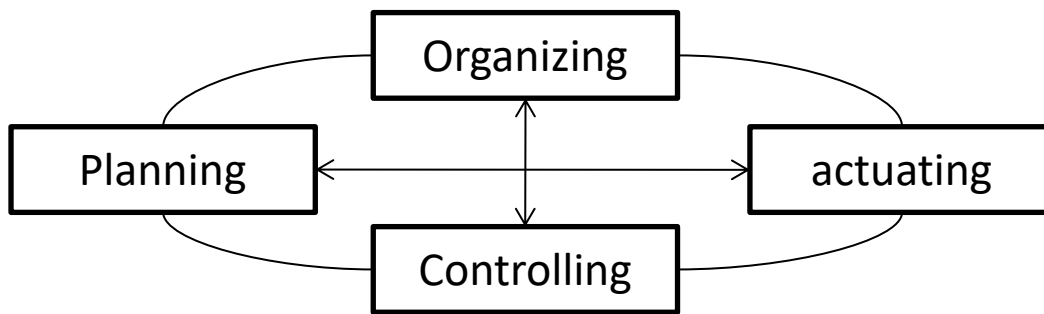
Peralatan atau instrument dipilih untuk mengumpulkan bukti dan untuk menunjukkan standart yang telah ditetapkan atau tersedia. Audit merupakan penilaian pekerjaan yang telah dilakukan.

Terdapat tiga katagori audit keperawatan, yaitu :

- a. Audit struktur
Berfokus pada sumber daya manusia, lingkungan perawatan, termasuk fasilitas fisik, peralatan, organisasi, kebijakan, prosedur, standart, SOP dan rekam medic, pelanggan (internal maupun external). Standart dan indikator diukur dengan menggunakan cek list.
- b. Audit proses
Merupakan pengukuran pelaksanaan pelayanan keperawatan apakah standar keperawatan tercapai. Pemeriksaan dapat bersifat retrospektif, concurrent, atau peer review. Retrospektif adalah audit dengan menelaah dokumen pelaksanaan asuhan keperawatan melalui pemeriksaan dokumentasi. Concurrent adalah mengobservasi saat kegiatan keperawatan sedang berlangsung. Peer review adalah umpan balik sesama anggota tim terhadap pelaksanaan kegiatan.
- c. Audit hasil
Audit hasil adalah produk kerja yang dapat berupa kondisi pasien, kondisi SDM, atau indikator mutu. Kondisi pasien dapat berupa keberhasilan pasien dan kepuasan. Kondisi SDM dapat berupa efektifitas dan efisiensi serta kepuasan. Untuk indikator mutu berupa BOR, ALOS, TOI, angka infeksi nosokomial dan angka dekubitus.

Keempat fungsi manajemen ini merupakan suatu rangkaian (proses) kegiatan yang berhubungan satu sama lain. Jika tujuan organisasi belum tercapai atau masih ada kesenjangan pihak manajemen harus mampu menganalisa kembali kelemahan pelaksanaan salah satu atau beberapa fungsi manajemen. Untuk itu fungsi manajemen ini memerlukan perumusan standart unjuk kerja yang jelas yang digunakan untuk menilai hasil kegiatan staff atau unit kerja. Apakah ada penyimpangan?, jika ada penyimpangan kegiatan manajerial ditujukan untuk melakukan koreksi terhadap penyimpangan yang telah terjadi.

Bagan 1 : Hubungan antara fungsi-fungsi manajemen



D. Prinsip manajemen

Prinsip-prinsip dalam manajemen bersifat lentur dalam arti bahwa perlu di pertimbangkan sesuai dengan kondisi-kondisi khusus dan situasi-situasi yang berubah. Menurut Henry Fayol, seorang pencetus teori manajemen yang berasal dari Perancis, prinsip-prinsip umum manajemen ini terdiri dari:

1. Pembagian kerja (*division of work*)
2. Wewenang dan tanggung jawab (*authority and responsibility*)
3. Disiplin (*discipline*)
4. Kesatuan perintah (*unity of command*)
5. Kesatuan pengarahan (*unity of direction*)
6. Mengutamakan kepentingan organisasi di atas kepentingan sendiri (*sub ordination of individual to generate interest*)
7. Penggajian pegawai (*remuneration of personal*)
8. Pemusatan (*centralization*)
9. Jenjang karir Hirarki (*scalar of hierarchy*)
10. Ketertiban (*order*)
11. Keadilan dan kejujuran (*equity & honesty*)
12. Stabilitas kondisi karyawan (*stability of tenure of personal*)
13. Prakarsa (*inisiative*)
14. Semangat kesatuan, semangat korps (*esprit de corps*)