

Bab 1: Konsep Dasar Manajemen

A. PENDAHULUAN

Manajemen secara umum merupakan tata cara mengelola semua sumber daya (*resources*) yang ada di unit kerja. Sebelum kita mendalami lebih jauh terkait dengan manajemen, tahukan Anda apa yang dimaksud dengan organisasi pelayanan kesehatan? kemudian apa beda antara organisasi pelayanan kesehatan, unit kerja, dan manajemen?. Dari pertanyaan-pertanyaan tersebut, sekiranya dapat mendorong Anda untuk memahami sistem pelayanan kesehatan yang secara konsep kita mengenalnya ke dalam *framework* Input → Proses → Output atau yang kita kenal dengan IPO. IPO dapat diterapkan pada organisasi pelayanan kesehatan maupun unit kerja. Input merupakan seluruh sumber daya yang dibutuhkan untuk melaksanakan proses kerja. Kita biasa mengidentifikasi input ke dalam 5 M, yaitu *Man, Money, Method, Machine, dan Material*, kesemua komponen tersebut dibutuhkan dalam penyelenggaraan kesehatan. Selanjutnya, proses adalah pelaksanaan penyelenggaraan kesehatan yaitu ada kegiatan pelayanan medis dan non medis. Sedangkan output adalah hasil dari penyelenggaraan kesehatan. IPO dapat berjalan karena terdapat fungsi manajemen yang mengaturnya.

Pada Bab 1 akan dibagi menjadi beberapa topik, diantaranya definisi manajemen dari para ahli, kemudian fungsi manajemen, dan jenis pelayanan di organisasi pelayanan kesehatan. Di akhir bab terdapat latihan soal dan kuis yang dapat Anda kerjakan untuk mengukur pemahaman Anda terkait Bab ini.

B. DEFINISI MANAJEMEN

Manajemen berasal dari bahasa Inggris *management* dengan kata kerja *to manage*, diartikan secara umum sebagai mengatur. Selanjutnya definisi manajemen berkembang lebih lengkap. Lauren A. Aply pada Tanthowi mengartikan manajemen sebagai “*The art of getting done through other people*” atau seni dalam menyelesaikan pekerjaan.¹

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat dan profesi. Dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Gulick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis

berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerja sama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.

Pada sisi lain Mary Parker Follet menjelaskan bahwa manajemen dapat juga dipandang sebagai seni untuk melaksanakan pekerjaan melalui orang lain (*The art of getting done through people*), definisi ini mengandung arti bahwa seorang manajer dalam mencapai tujuan organisasi melibatkan orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang telah diatur oleh manajer. Oleh karena itu, keterampilan yang dimiliki oleh seorang manajer perlu dikembangkan baik melalui pengkajian maupun pelatihan. Karena manajemen dipandang sebagai seni, maka seorang manajer perlu mengetahui dan menguasai seni memimpin yang berkaitan erat dengan gaya kepemimpinan yang tepat dan dapat diterapkan dalam berbagai situasi dan kondisi.

Selain manajemen dipandang sebagai ilmu dan seni, manajemen juga dapat dikatakan sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai prestasi manajer yang diikat dengan kode etik dan dituntut untuk bekerja secara profesional. Seorang profesional menurut Robert L. Katz harus mempunyai kemampuan, sosial (hubungan manusiawi), dan teknikal. Kemampuan konsep adalah kemampuan mempersepsi organisasi sebagai suatu sistem, memahami perubahan pada setiap bagian yang berpengaruh terhadap keseluruhan organisasi, kemampuan mengkoordinasi semua kegiatan dan kepentingan organisasi. Kemampuan sosial atau hubungan manusiawi diperlihatkan agar manajer mampu bekerja sama dan memimpin kelompoknya dan memahami anggota sebagai individu dan kelompok. Adapun kemampuan teknik berkaitan erat dengan kemampuan yang dimiliki manajer dalam menggunakan alat, prosedur dan teknik bidang khusus, seperti halnya teknik dalam perencanaan program anggaran, program pendidikan dan sebagainya.

Definisi lain dari manajemen dari beberapa teori adalah sebagai berikut:

1. Manajemen adalah suatu proses saat suatu kelompok orang bekerja sama mengarahkan orang lain untuk bekerja mencapai tujuan yang sama (Massie dan Douglas)
2. Manajemen adalah suatu proses bekerja sama dengan dan melalui lainnya untuk mencapai tujuan organisasi dengan efektif dan secara efisien menggunakan sumber daya yang terbatas di lingkungan yang berubah-ubah (Kreitner)

3. Manajemen adalah koordinasi semua sumber daya melalui proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian supaya mencapai tujuan tertentu yang ditentukan (Sisk)
4. Manajemen adalah menciptakan lingkungan yang efektif agar orang bisa bekerja di organisasi formal (Koontz dan O'Donnel)
5. Manajemen mencakup kegiatan yang dilakukan oleh satu atau lebih orang untuk mengkoordinasikan kegiatan yang dilakukan oleh orang lainnya untuk mencapai tujuan yang tidak bisa dicapai oleh satu orang saja (Donnelly, Gibson, dan Ivancevich)
6. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, aktivitas organisasi, dan kegiatan yang menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditentukan (Stoner, Freeman, dan Gilbert)
7. Manajemen adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, serta pengendalian sumber daya manusia dan sumber daya lainnya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien (Jones dan George).²

C. FUNGSI MANAJEMEN

Fungsi manajemen lebih dikenal dengan (POAC) Perencanaan (*planning*), Pengorganisasian (*organizing*), Penggerakan (*actuating*), Pengawasan (*controlling*).³

1. Perencanaan (*planning*)

Perencanaan merupakan unsur yang sangat penting dan merupakan fungsi fundamental manajemen karena *organizing*, *actuating* dan *controlling* harus terlebih dahulu direncanakan. Adapun pengertian perencanaan adalah kegiatan memilih dan menghubungkan fakta-fakta dan membuat, serta menggunakan asumsi-asumsi mengenai masa yang akan datang dalam hal memvisualisasikan serta merumuskan aktifitas-aktifitas yang diusulkan yang dianggap perlu untuk mencapai hasil-hasil yang diinginkan.

Dalam perencanaan harus diusahakan menjawab lima pertanyaan, yaitu:

- a. Apa yang harus dikerjakan?
- b. Mengapa harus dikerjakan?
- c. Dimana ia harus dikerjakan?
- d. Bagaimana ia harus dikerjakan?

e. Kapan ia harus dikerjakan?

Karena perencanaan yang baik akan mempermudah dalam pencapaian visi dan misi organisasi yang hendak di capai. Dean R. Spitzer menyebutkan “*Those who fail to plan, plan to fail*” (siapa yang gagal dalam membuat rencana, sesungguhnya ia sedang merencanakan kegagalan.

Salah satu cara menilai kegiatan perencanaan ditinjau dari dimensi waktu adalah:

a. Perencanaan jangka panjang

Perencanaan jangka panjang biasanya memiliki jangka waktu lima sampai sepuluh tahun bahkan lebih, tergantung besar tidaknya organisasi. Perencanaan jangka panjang memuat rencana yang umum , global serta belum terperinci

b. Perencanaan jangka menengah

Perencanaan jangka menengah biasanya mempunyai jenjang waktu dua sampai lima tahun. Perencanaan jangka menengah merupakan penjabaran dari perencanaan jangka panjang. Di dalamnya tertuang tujuan dan target secara lebih jelas sehingga memberika dasar-dasar yang pasti bagi kegiatan yang direncanakan

c. Perencanaan jangka pendek

Perencanaan jangka pendek biasanya mempunyai jangka waktu satu tahun sampai dengan tiga tahun. Salah satu yang sering ditemukan dari perencanaan jangka pendek adalah rencana tahunan. Perencanaan tahunan sering disebut juga disebut perencanaan operasional dan merupakan suatu siklus yang sering berulang setiap tahunnya.

Dalam perencanaan erat kaitannya dengan anggaran (*budget*). Anggaran adalah rencana yang mempunyai dua komponen, yaitu penerimaan dan pengeluaran. Suatu anggaran merupakan kategori penting dari rencana sehingga kadang-kadang dianggap aspek terpenting pada organisasi Anggara terdiri data yang diatur secara logis, yang menunjukkan apa yang diharapkan untuk dicapai dalam periode tertentu.

Konsep SMART sering digunakan dalam membantu perencanaan sebuar organisasi. SMART merupakan singkatan dari:

S – Specific – Significant, Stretching, Simple

M – Measurable – Meaningful, Motivational, Manageable

A – Attainable – Appropriate, Achievable, Adjustable, Ambitious, Aligned, Action-focused

R – Relevant – Result-Based, Results-oriented, Resourced, Resonant, Realistic

T – Timely – Time framed, Timed, Time-based, Time-bound, Time-Specific, Timetabled

Specific

Spesifik adalah sasaran pribadi Anda yang harus jelas. Sulit untuk mengambil langkah-langkah praktis apabila tujuan Anda tidak jelas. Guna menetapkan tujuan yang spesifik, anda harus menyampaikan kepada tim apa yang diharapkan dan diinginkan.

Pertanyaan ini harus spesifik. Misalnya, apa yang ingin dicapai, siapa saja yang terlibat, dan sebagainya. Biasanya, sesuatu yang spesifik akan menjawab pertanyaan yang meliputi 5w dan 1h.

Berikut adalah contoh pertanyaannya, yaitu :

- a. What: apa yang ingin saya capai?
- b. Why: Mengapa harus dicapai? (alasan yang spesifik; tujuan dan keuntungan dari pencapaian target tersebut)
- c. Who: Siapa yang terlibat?
- d. Where: Dimana target akan dicapai? (identifikasi lokasi)
- e. Which: Identifikasi persyaratan untuk mencapai target dan kendala yang menghalangi tercapainya target.

Measurable

Measurable menekankan pada pentingnya kriteria yang digunakan untuk mengukur besarnya kemajuan yang dibuat dalam mencapai target. Filosofi yang melatar-belakangi poin ini yaitu “Jika target tidak dapat diukur, mustahil untuk mengetahui apakah anda telah membuat kemajuan dalam mencapai tujuan akhirnya”.

Mengukur kemajuan akan membantu tim untuk tetap berada dalam jalur yang benar, menepati tenggat waktu, dan merasakan semangat dan euforia ketika memperoleh hasil yang menggembirakan di setiap pencapaian yang membawa mereka lebih dekat dengan tujuan.

Target yang terukur akan bisa menjawab pertanyaan dari salah satu pertanyaan dibawah ini.

- a. Berapa banyak?
- b. Bagaimana anda mengetahui bahwa target tersebut telah tercapai?

Attainable

Attainable menekankan bahwa target harus realistis dan dapat dicapai. Target tidak boleh dibuat terlalu mudah (untuk performa standar tim anda), tapi juga tidak boleh terlalu sulit sehingga terasa mustahil untuk dicapai.

Target yang ditetapkan akan dapat dicapai apabila anda telah menentukan apa yang paling penting, lalu mampu membayangkan langkah-demi-langkah untuk mewujudkannya. Untuk itu, anda akan mengembangkan perilaku, kemampuan, keahlian, dan kapasitas finansial untuk mencapainya.

Target yang attainable akan mampu menjawab pertanyaan:

How: Bagaimana target tersebut akan dicapai?

Relevant

Relevant menekankan pada pentingnya memilih target yang tepat. Seringkali anda membutuhkan dukungan dari berbagai pihak guna mencapai target sumber daya, masukan dari Champion, dan apapun yang bisa membantu meruntuhkan tembok penghalang. Target yang relevan untuk atasan anda, tim anda, dan organisasi anda akan mendapatkan dukungan yang anda butuhkan.

Target yang relevan apabila tercapai, maka akan mendorong tim, departemen, dan organisasi lebih maju. Sebuah target yang mendukung atau selaras dengan target-target lainnya akan dianggap sebagai target yang relevan.

Target yang relevan akan memberikan jawaban ‘ya’ untuk semua pertanyaan ini dibawah ini.

- a. Apakah target ini layak diperjuangkan?
- b. Apakah target ini ada di waktu yang tepat?
- c. Apakah target ini sesuai dengan kebutuhan dan target anda yang lain?
- d. Apakah anda orang yang tepat untuk mengejar target ini?

Timely

Timely menekankan pada pentingnya menepatkan target dengan kerangka waktu, yakni memberikan deadline pencapaian target. Komitmen kepada deadline akan membantu tim untuk tetap fokus menjalankan pekerjaan guna memenuhi target tepat waktu, atau bahkan lebih cepat.

Ini merupakan bagian dari filosofi SMART yang melindungi target dari serangan krisis sehari-hari yang biasa terjadi dalam organisasi. Target dengan tenggat waktu akan menimbulkan urgensi.

Target dengan tenggat waktu akan menjawab pertanyaan dibawah ini.

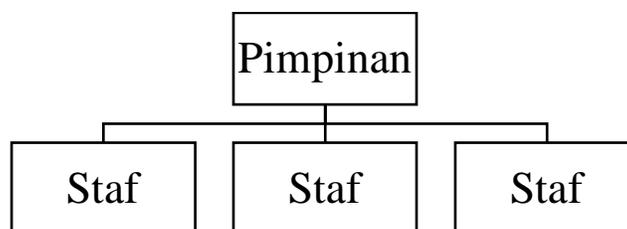
- a. Kapan?
- b. Apa yang bisa saya lakukan (selesaikan) dalam 6 bulan dari sekarang?
- c. Apa yang bisa saya lakukan (selesaikan) dalam 6 minggu dari sekarang?
- d. Apa yang bisa saya lakukan (selesaikan) hari ini?

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian merupakan serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu. Malayu menyatakan pengorganisasi adalah suatu proses penentuan pengelompokkan dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang-orang pada setiap aktivitas, menetapkan wewenang yang secara relative didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktivitas-aktivitas tersebut.⁴

Empat tipe pengorganisasian adalah sebagai berikut:

1. Pengorganisasian Lini



Gambar 1 Tipe Peorganisasian Lini

Organisasi Garis / Lini adalah suatu bentuk organisasi dimana pelimpahan wewenang langsung secara vertical dan sepenuhnya dari kepemimpinan terhadap bawahannya

Bentuk lini juga disebut bentuk lurus atau bentuk jalur. Bentuk ini merupakan bentuk yang dianggap paling tua dan digunakan secara luas pada masa perkembangan industri pertama. Organisasi Lini ini diciptakan oleh Henry Fayol.

- a. Hubungan antara pimpinan & bawahan masih bersifat langsung melalui satu garis wewenang

- b. Selain top manajer , manajer dibawahnya hanya sebagai pelaksana
- c. Jumlah karyawan sedikit
- d. Sarana dan alatnya terbatas
- e. Bentuk lini pada perusahaan perseorangan, pemilik perusahaan adalah sebagai top manajer
- f. Organisasi kecil

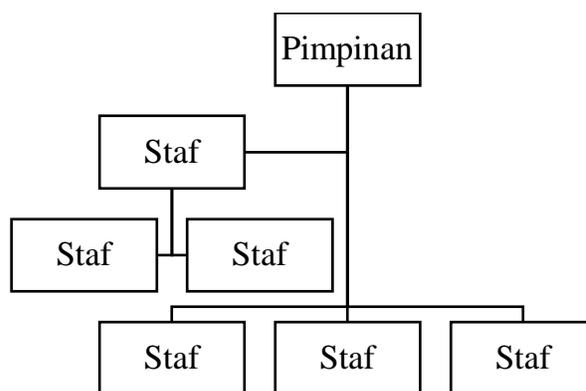
Kebaikan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Atasan dan bawahan dihubungkan dengan satu garis komando.
- b. Rasa solidaritas dan spontanitas seluruh anggota organisasi besar
- c. Proses decesion making berjalan cepat
- d. Disiplin dan loyalitas tinggi
- e. Rasa saling pengertian antar anggota tinggi

Kelemahan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Ada tendensi gaya kepernipinan otokratis
- b. Pengembangan kreatifitas karyawan terhambat
- c. Tujuan top manajer sering tidak bisa dibedakan dengan tujuan organisasi
- d. Karyawan tergantung pada satu orang dalam organisasi

2. Pengorganisasi Lini dan Staf



Gambar 2 Tipe Peorganisasian Lini dan Staf

Organisasi Lini dan Staf adalah kombinasi dari organisasi lini dan organisasi fungsional. Pelimpahan wewenang dalam organisasi ini berlangsung secara vertikal dari seorang atasan

pimpinan hingga pimpinan dibawahnya. Untuk membantu kelancaran dalam mengelola organisasi tersebut seorang pimpinan mendapat bantuan dari para staf dibawahnya. Tugas para staf disini adalah untuk membantu memberikan pemikiran nasehat atau saran-saran, data, informasi dan pelayanan kepada pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk menetapkan suatu keputusan atau kebijaksanaan. Pada struktur organisasi ini Hubungan antara atasan dengan bawahan tidak secara langsung

Ciri :

- a. Hubungan atasan dan bawahan tidak seluruhnya secara langsung
- b. Karyawan banyak
- c. Organisasi besar

Ada dua kelompok kerja dalam organisasi sehingga ditekankan adanya spesialisasi:

- a. Personel lini
- b. Personel staf

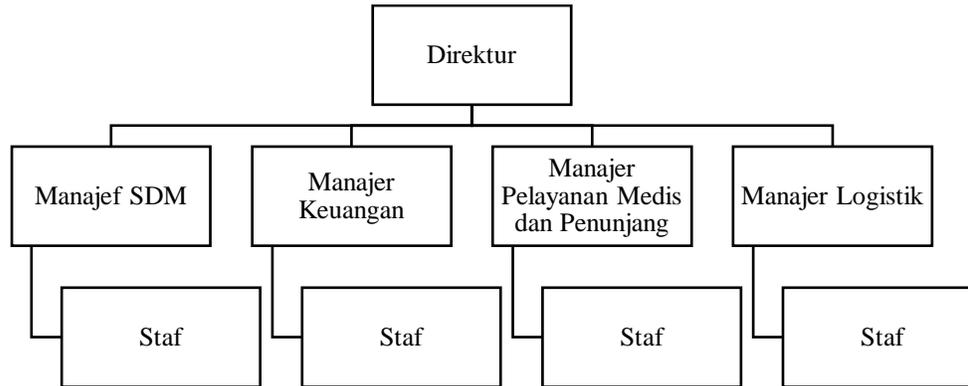
Kebaikan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Ada pembagian tugas yang jelas
- b. Kerjasama dan koordinasi dapat dilaksanakan dengan jelas
- c. Pengembangan bakat segenap anggota organisasi terjamin
- d. Staffing dilaksanakan sesuai prinsip the right man on the right place
- e. Bentuk organisasi ini fleksibel untuk diterapkan

Kelemahan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Tugas pokok orang-orang sering dinomorduakan
- b. Proses decesion makin berliku-liku
- c. Jika pertimbangan tidak terkontrol maka sering menimbulkan nepotism spoilsystem patronage
- d. Persaingan tidak sehat antara pejabat yang satu dengan pejabat lainnya

3. Pengorganisasian Fungsional



Gambar 3 Tipe Peorganisasian Fungsional

Organisasi fungsional diciptakan oleh F.W.Taylor yaitu suatu bentuk organisasi di mana kekuasaan pimpinan dilimpahkan kepada para pejabat yang memimpin satuan di bawahnya dalam satuan bidang pekerjaan tertentu. Struktur ini berawal dari konsep adanya pimpinan yang tidak mempunyai bawahan yang jelas dan setiap atasan mempunyai wewenang memberi perintah kepada setiap bawahan, sepanjang ada hubungannya dengan fungsi atasan tersebut

Ciri :

- a. Organisasi kecil
- b. Di dalamnya terdapat kelompok-kelompok kerja staf ahli
- c. Spesialisasi dalam pelaksanaan tugas
- d. Target yang hendak dicapai jelas dan pasti
- e. Pengawasan dilakukan secara ketat

Kebaikan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Program terarah, jelas dan cepat
- b. Anggaran, personalia, dan sarana tepat dan sesuai
- c. Kenaikan pangkat pejabat fungsional cepat
- d. Adanya pembagian tugas antara kerja pikiran dan fisik
- e. Dapat dicapai tingkat spesialisasi yang baik
- f. Solidaritas antar anggota yang tinggi
- g. Moral serta disiplin kerja yang tinggi
- h. Koordinasi antara anggota berjalan dengan baik

- i. ketrampilan yang terspesialisasi
- j. Mengurangi duplikasi penggunaan sumber daya yang terbatas
- k. Memberikan kesempatan karir bagi para tenaga ahli spesialis

Kelemahan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Pejabat fungsional bingung dalam mengikuti prosedur administrasi
- b. Pangkat pejabat fungsional lebih tinggi dibandingkan kepala unit sehingga inspeksi sulit dilaksanakan
- c. Inisiatif perseorangan sangat dibatasi
- d. Sulit untuk melakukan pertukaran tugas, karena terlalu menspesialisasikan diri dalam satu bidang tertentu
- e. Menekankan pada rutinitas tugas - kurang memperhatikan aspek strategis jangka panjang
- f. Menumbuhkan perspektif fungsional yang sempit
- g. Mengurangi komunikasi dan koordinasi antar fungsi
- h. Menumbuhkan ketergantungan antar-fungsi dan kadang membuat koordinasi dan kesesuaian jadwal kerja menjadi sulit dilakukan.

tipe fungsional ini relevan untuk situasi seperti berikut :

- a. Lingkungan stabil
- b. Tugas bersifat rutin dan tidak banyak perubahan terjadi
- c. Mengutamakan efisiensi dan kapabilitas fungsional

4. Pengorganisasian Lini dan Fungsional

Organisasi Lini dan Fungsional adalah organisasi yang masing-masing anggota mempunyai wewenang yang sama dan pimpinannya kolektif. Organisasi Komite lebih mengutamakan pimpinan, artinya dalam organisasi ini terdapat pimpinan “kolektif/ presidium/plural executive” dan komite ini bersifat managerial. Komite dapat juga bersifat formal atau informal, komite-komite itu dapat dibentuk sebagai suatu bagian dari struktur organisasi formal, dengan tugas-tugas dan wewenang yang dibagi-bagi secara khusus.

Ciri :

- a. Tidak tampak adanya pembedaan tugas pokok dan bantuan
- b. Spesialisasi secara praktis pada pejabat fungsional
- c. Pembagian kerja dan wewenang tidak membedakan perbedaan tingkat eselon

- d. Struktur organisasi tidak begitu kompleks. Biasanya terdiri dari ketua, sekretaris, bendahara, ketua-ketua seksi, dan para perugas
- e. Struktur organisasi secara relatif tidak permanen. Organisasi ini hanya dipakai sesuai kebutuhan atau kegiatan
- f. Tugas pimpinan dilaksanakan secara kolektif
- g. Semua anggota pimpinan mempunyai hak, wewenang dan tanggung jawab yang sama
- h. Para pelaksana dikelompokkan menurut tugas-tugas tertentu dalam bentuk satgas

Kebaikan dari struktur organisasi ini adalah :

- a. Solidaritas tinggi
- b. Disiplin tinggi
- c. Produktifitas tinggi karena spesialisasi dilaksanakan maksimum
- d. Pekerjaan-pekerjaan yang tidak rutin atau teknis tidak dikerjakan
- e. Keputusan dapat diambil dengan baik dan tepat
- f. Kecil kemungkinan penggunaan kekuasaan secara berlebihan dari pimpinan
- g. Usaha kerjasama bawahan mudah digalang

Kelemahan dari struktur organisasi ini adalah:

- a. Kurang fleksibel dan tour of duty
- b. Spesialisasi memberikan kejenuhan
- c. Proses pengambilan keputusan agak lambat karena harus dibicarakan terlebih dahulu dengan anggota organisasi
- d. Kalau terjadi kemacetan kerja, tidak seorang pun yang mau bertanggung jawab melebihi yang lain
- e. Para pelaksana sering bingung, karena perintah datang tidak dari satu orang saja
- f. Kreativitas nampaknya sukar dikembangkan, karena perintah pelaksanaan didasarkan pada kolektivitas

5. Pengorganisasian Matriks

Organisasi matrik disebut juga sebagai organisasi manajemen proyek yaitu organisasi di mana penggunaan struktur organisasi menunjukkan di mana para spesialis yang mempunyai ketrampilan di masing-masing bagian dari kegiatan perusahaan dikumpulkan lagi menjadi satu untuk mengerjakan suatu proyek yang harus diselesaikan

Organisasi matrik digunakan berdasarkan struktur organisasi staf dan lini khususnya di bidang penelitian dan pengembangan

Organisasi matrik akan menghasilkan wewenang ganda di mana wewenang horison-tal diterima manajer proyek sedangkan wewenang fungsionalnya yaitu sesuai dengan keahliannya dan tetap akan melekat sampai proyek selesai, karena memang terlihat dalam struktur formalnya. Sebagai akibat anggota organisasi matrik mempunyai dua wewenang, hal ini berarti bahwa dalam melaksanakan kegiatannya para anggotanya juga harus melaporkan kepada dua atasan

Untuk mengatasi masalah yang mungkin timbul, biasanya manajer proyek diberi jaminan untuk melaksanakan wewenangnya dalam memberikan perintah di mana manajer proyek tersebut akan langsung lapor kepada manajer puncak

Kelebihan dari struktur organisasi ini adalah:

Pada fleksibilitas dan kemampuannya dalam memperhatikan masalah-masalah yang khusus maupun persoalan teknis yang unik serta pelaksanaan kegiatan organisasi matrik tidak mengganggu struktur organisasi yang ada

Kelemahan dari struktur organisasi ini adalah:

Manajer proyek tak bisa mengkoordinir berbagai bagian yang berbeda hingga menghadapi kesulitan dalam mengembangkan team yang terpadu dikarenakan penyimpangan pelaksanaan perintah untuk masing-masing individu. Untuk mengatasi kesulitan yang mungkin timbul, maka manajer proyek biasanya diberi wewenang khusus yang penting, misalnya: dalam menentukan gaji, mempromosikan atau melakukan perlakuan personalia

3. Penggerakan (*Actuating*)

Fungsi Penggerakan (*actuating*) haruslah dimulai pada pimpinan organisasi. Seorang pemimpin harus mampu bersikap yaitu objektif dalam menghadapi berbagai persoalan organisasi melalui pengamatan, objektif dalam menghadapi perbedaan dan persamaan karakter stafnya baik sebagai individu maupun kelompok manusia. Pemimpin mempunyai tekad untuk mencapai kemajuan, peka terhadap lingkungan dan adanya kemampuan bekerja sama dengan orang lain secara harmonis. Dengan kata lain, pemimpin harus peka dengan kodrat manusia yaitu

mempunyai kekuatan dan kelemahan, tidak mungkin akan mampu bekerja sendiri dan pasti akan memerlukan bantuan orang lain, manusia mempunyai kebutuhan yang bersifat pribadi dan sosial, dan pada diri manusia kadang-kadang muncul juga sifat-sifat emosional.

Tujuan dari fungsi Penggerakan:

- 1) Menciptakan kerja sama yang lebih efisien
- 2) Mengembangkan kemampuan dan ketrampilan staf
- 3) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan
- 4) Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang meningkatkan, motivasi dan prestasi kerja staf
- 5) Membuat organisasi berkembang secara dinamis

Tindakan Penggerakan dibagi dalam tiga tahap, yaitu:

- 1) Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik. Tindakan ini juga disebut *motivating*
- 2) Pemberian bimbingan melalui contoh-contoh tindakan atau teladan. Tindakan ini juga disebut *directing* yang meliputi beberapa tindakan, seperti: pengambilan keputusan, mengadakan komunikasi antara pimpinan dan staf, memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompok dan memperbaiki sikap, pengetahuan maupun ketrampilan staf.
- 3) Pengarahan (*directing atau commanding*) yang dilakukan dengan memberikan petunjuk-petunjuk yang benar, jelas dan tegas. Segala saran-saran atau instruksi kepada staf dalam pelaksanaan tugas harus diberikan dengan jelas agar terlaksana dengan baik terarah kepada tujuan yang telah ditetapkan.
4. Pengawasan(*Controlling*)

Pengawasan diartikan sebagai usaha menentukan apa yang sedang dilaksanakan dengan cara menilai hasil atau prestasi yang dicapai dan kalau terdapat penyimpangan dari standar yang telah ditentukan, maka segera diadakan usaha perbaikan, sehingga semua hasil atau prestasi yang dicapai sesuai dengan rencana. Dari definisi tersebut ada kemungkinan timbul anggapan bahwa kegiatan pengawasan itu bersifat negatif dan merupakan penghambat, karena pengawasan dilihat sebagai kegiatan mencari dan memperbaiki penyimpangan yang sedang atau telah terjadi. Mengingat bahwa pada dasarnya dalam kegiatan apa pun sering terjadi kekeliruan,

melemahnya usaha, ketidak efektifan petunjuk-petunjuk, sehingga terjadi penyimpangan yang tidak diinginkan, maka fungsi pengawasan mutlak diperlukan. Pengawasan merupakan kegiatan positif, karena mengarahkan kegiatan sedemikian rupa sehingga mencapai tujuan, atau mengarahkan kegiatan ke arah standar yang telah ditentukan sesuai dengan rencana yang dibuat.

Proses pengawasan melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1) Mengukur hasil

Mengukur berarti menentukan dengan tepat jumlah dan kapasitas keseluruhan. Tanpa pengukuran, manajer akan bertindak meraba-raba saja sehingga tidak bisa dipercaya. Untuk itu perlu dibuat unit pengukuran dan diadakan perhitungan berapa kali jumlah unit tersebut dibandingkan dengan keseluruhan jumlah. Dalam mengukur jumlah keseluruhan selalu dipertanyakan apa ciri-cirinya.

2) Membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang diinginkan

Kegiatan ini merupakan kegiatan menilai hasil yang dicapai, kalau ada hasil berbeda antara yang dicapai dengan standar yang ditentukan, harus diputuskan pemecahan mana yang akan dilakukan. Tetapi harus diingat bahwa ada derajat perbedaan antara penyimpangan yang tak berarti dengan penyimpangan yang relatif berarti. Untuk menentukan apakah penyimpangan tersebut berarti atau tidak, tergantung pada manajer sendiri setelah dia menganalisis dan menilai hasilnya. Dalam menentukan penyimpangan dapat dimintakan bantuan seperti mengetahui tentang umpan balik (informasi) yang masuk dan atau meminta pendapat dari mereka yang melaksanakan pekerjaan. Di samping itu, diperhatikan juga data yang tidak bisa dikontrol, semuanya itu untuk mendapatkan data yang lebih mendekati kenyataan. Dalam membandingkan hasil dengan standar yang ditentukan akan lebih menghemat waktu, kalau pimpinan cukup memperhatikan pada hal-hal yang berbeda saja. Ini merupakan exception principle (prinsip pengecualian). Dengan melihat pada hal-hal yang berbeda saja, maka perhatian diteruskan untuk mencari tahu penyebabnya, mirip dengan prinsip pengecualian adalah kegiatan pengawasan dengan memperhatikan hanya pada pembandingan kunci (*key points*). Beraneka ragam kegiatan lain dalam perusahaan tidak perlu diperhatikan,

pembandingan kunci tersebut akan berbeda untuk setiap jenis perusahaan, dalam melihat pembandingan kunci tersebut tidak boleh dilupakan bagian lain yang berkaitan dengannya.

3) Memperbaiki penyimpangan

Ini merupakan langkah terakhir dalam proses pengawasan. Tujuan utama langkah ini adalah untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan hasil yang diinginkan. Hasil yang berbeda harus segera diperbaiki dan tidak boleh ditunda, dimaafkan atau dikompromikan, karena hal tersebut merupakan suatu keharusan. Tindakan perbaikan dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab atas hasil akhir. Mungkin tindakan tersebut berupa perbaikan perencanaan seperti perubahan dalam memotivasi karyawan untuk mendapatkan pandangan baru terhadap kebijaksanaan yang ada, atau perubahan dalam prosedur ataupun cara mengecek hasil yang ada. Cara mendapatkan hasil terbaik, perbaikan penyimpangan harus disertai dengan tanggung jawab dari individu. Satu tugas, satu tanggung jawab merupakan kebijaksanaan terbaik yang perlu untuk mendapatkan hasil yang memuaskan

D. RINGKASAN

- a. Manajemen adalah ilmu, seni, dan profesi dalam menyelesaikan pekerjaan dengan memanfaatkan sumber daya yang ada.
- b. Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan, pengorganisasi, penggerakan, dan pemantauan
- c. Perencanaan menurut jangka waktu dibagi menjadi perencanaan jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang
- d. Prinsip dalam perencanaan adalah *Specific (S), Measurable (M), Attainable (A), Relevant (R), Timely (T)*
- e. Penggerakan adalah serangkaian pekerjaan yang melibatkan banyak orang untuk menempati unit-unit tertentu
- f. Tipe pengorganisasian adalah lini, lini dan staf, fungsional, lini dan fungsiona, dan matriks
- g. Penggerakan erat kaitannya dengan motivasi dan kepemimpinan
- h. Tujuan pengawasan adalah mengukur hasil, membandingkan hasil, memperbaiki penyimpangan

E. REFERENSI

1. Malayu S.P Hasibuan. Manajemen Sumber Daya Manusia. . pp : 141 -150. *Jakarta: PTBumi Aksara*. 2012. doi:10.1016/j.chemosphere.2018.05.062
2. Dr. Mamduh Hanafi. Konsep Dasar dan Perkembangan Teori Manajemen. *Managemen*. 2008:62. <http://repository.ut.ac.id/4533/1/EKMA4116-M1.pdf>.
3. P Siagian S. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara; 2014.
4. Hasibuan M. *Manajemen Dasar Pengertian Dan Masalah.*; 2015.

G. LATIHAN SOAL

1. Mengapa manajemen dikatakan sebagai ilmu, seni, dan profesi?
2. Buatlah contoh perencanaan pada unit kerja rekam medis dan manajemen informasi kesehatan dengan menggunakan konsep SMART!
3. Buatlah contoh pengorganisasian pada unit kerja rekam medis dan manajemen informasi kesehatan!

H. KUIS

1. Pada akhir tahun 2019, unit kerja rekam medis dan manajemen informasi kesehatan suatu Rumah Sakit membuat target kerja untuk tahun 2020.
Fungsi manajemen yang dilakukan oleh unit kerja tersebut adalah...
 - a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pelaksanaan
 - d. Pemantauan
 - e. Pengawasan
2. Target pencapaian indikator unit kerja rekam medis dan manajemen informasi kesehatan pada Tahun 2019 tentang kelengkapan resume medis di rawat inap adalah 85%.
Aspek pada konsep SMART yang terdapat pada pernyataan di atas adalah...
 - a. Spesific dan Attainable
 - b. Measurable dan Timely

- c. Relevant dan Timely
 - d. Specific dan Relevant
 - e. Timely dan Attainable
3. Kepala unit kerja membuat struktur pendelegasian dalam melaksanakan proses kerja. Fungsi yang dilaksanakan pada pernyataan di atas adalah...
- a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pelaksanaan
 - d. Pemantauan
 - e. Pengawasan
4. Suatu organisasi memiliki hubungan atasan dan bawahan tidak seluruhnya secara langsung, jumlah karyawan banyak, dan organisasi besar. Tipe pengorganisasi yang tepat pada pernyataan di atas adalah...
- a. Lini
 - b. Lini dan Staf
 - c. Fungsional
 - d. Lini dan Fungsional
 - e. Matriks
5. Pemberian insentif dilakukan oleh suatu rumah sakit bagi karyawan yang mencapai target kinerjanya. Hal itu dilakukan untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk lebih giat dalam bekerja. Fungsi yang dilaksanakan pada pernyataan di atas adalah...
- a. Perencanaan
 - b. Pengorganisasian
 - c. Pelaksanaan
 - d. Pemantauan
 - e. Pengawasan