

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Landasan Teori**

##### **1. Manajemen Keperawatan**

###### **a. Pengertian**

Manajemen merupakan ilmu terapan yang penerapannya harus disesuaikan dengan ruang lingkup fungsi organisasi, bentuk organisasi yang terdapat didalam organisasi tersebut, dan ruang lingkup masalah yang dihadapi. Manajemen dalam bidang keperawatan diterapkan untuk mengatur perilaku staf yang bekerja, didalam organisasi institusi pelayanan kesehatan untuk menjaga dan mengatasi gangguan kesehatan pada individu atau kelompok masyarakat secara efektif, efisien, dan produktif. Manajemen merupakan ilmu ataupun seni tentang penggunaan sumber daya secara efisien dan berguna untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya (Muninjaya, 2011).

Manajemen keperawatan merupakan proses pelaksanaan keperawatan melalui kinerja staf untuk memberikan asuhan keperawatan, pengobatan dan rasa aman kepada pasien, keluarga, dan masyarakat. Manajemen keperawatan adalah proses bekerja melalui anggota staf dalam keperawatan untuk memberikan asuhan keperawatan secara profesional (Nursalam, 2009). Pelayanan keperawatan yang diberikan oleh perawat harus berorientasi kepada kebutuhan dan masalah keperawatan yang ditemukan berdasarkan rencana yang sudah dibuat untuk memberikan kepuasan kepada pasien. Pelayanan keperawatan yang diberikan sangat tergantung dari peran seorang manager dalam melaksanakan tugasnya. Tugas seorang manager keperawatan yaitu merencanakan, mengorganisir, memimpin serta mengontrol keuangan, material dan sumber daya manusia yang dimiliki untuk memberikan pelayanan keperawatan dengan efektif dan efisien (Sudarta, Rosyidi, & Susilo, 2019)

## b. Fungsi-fungsi Manajemen

Fungsi manajemen merupakan langkah penting yang wajib dikerjakan oleh seorang manajer untuk mencapai tujuan. Beberapa ahli mengklarifikasi fungsi manajemen diantaranya :

Fungsi manajemen menurut (Fayol, 2013) mengatakan bahwa terdapat 5 fungsi manajemen yaitu *planning, organization, command, coordination dan control* Fungsi aktivitas manajemen menurut (Gulick, 2003) mengatakan bahwa terdapat 7 fungsi manajemen *Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting dan Budgeting*. Fungsi Manajemen menurut (Marquis & Huston, 2010) mengatakan bahwa terdapat 5 fungsi manajemen yaitu *planning, organizing, staffing, directing, dan controlling*. Fungsi Manajemen menurut (Terry, 2012) mengatakan bahwa terdapat 4 fungsi manajemen yaitu *POAC Planing, Organizing, Actuating dan Controlling*.

Fungsi manajemen maupun manajemen keperawatan memiliki penjabaran:

### 1) Fungsi Perencanaan

Perencanaan berisi visi, misi, tujuan, kebijakan, prosedur dan peraturan dalam pelayanan keperawatan, perkiraan jangka pendek dan panjang serta menentukan jumlah biaya dan mengatur adanya perubahan dalam rencana yang telah dibuat (Foster & Sidharta, 2019)

### 2) Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan kegiatan pengaturan sumber daya manusai dan sumber daya fisik lain yang ada dalam organisasi untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan. Fungsi Pengorganisasian melaksanakan pengaturan elemen yang sudah direncanakan, berupa peraturan tugas, jenis pekerjaan, alat dan fasilitas yang sesuai peran dan fungsinya. Pengorganisasian dalam penjabarannya membentuk suatu struktur organisasi yang membagi

model penugasan keperawatan, pembagian tugas, dan menggunakan kekuasaan dan otoritas yang sesuai (Khasanah, 2019)

### 3) Fungsi Pengarahan Staf

Fungsi manajemen dibentuk agar organisasi dan sumber daya menjadi efektif, sehingga tercipta kondisi organisasi yang kondusif, dan elemen yang bekerja didalamnya menjadi fokus, loyal dan mampu membuat orang-orang agar ingin bekerja. Seorang manajer harus mampu menciptakan suasana yang harmonis, sehingga karyawan dapat bekerja tanpa paksaan melainkan atas kesadaran sendiri.

Fungsi pengarahan staf meliputi kegiatan yang berkaitan dengan kepegawaian dengan cara rekrutmen, wawancara, mengorientasi staf, menjadwalkan dan mensosialisasikan pekerja baru serta pengembangan staf (Herujito, 2011)

### 4) Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian merupakan hal yang penting dari seorang manajer, karena tanpa pengawasan yang berlanjut dan konsisten, pengelolaan semua aktivitas dalam organisasi menjadi tanpa arah, sehingga sulit untuk mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan. Kesalahan yang muncul dalam organisasi akan segera dilakukan perbaikan sesuai dengan tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi. Perbaikan dilakukan dengan pemberian motivasi, supervisi, mengatasi konflik dalam pendelegasian, mengajarkan cara berkomunikasi dan memfasilitasi dalam kolaborasi dan penilaian kerja staf, pertanggungjawaban keuangan, pengendalian mutu, pengendalian aspek legal dan etik serta pengendalian profesionalisme asuhan keperawatan (Foster & Sidharta, 2019).

Penelitian yang akan dilaksanakan pada skripsi ini berfokus pada fungsi manajemen keperawatan. Fungsi manajemen keperawatan yang digunakan yaitu fungsi pengorganisasian. Peneliti mengembangkan penelitian ini berdasarkan fenomena yang telah didapatkan.

## 2. Pengorganisasian

### 1) Pengertian Pengorganisasian

Organisasi merupakan suatu kesatuan sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang dapat ditetapkan dengan bekerja secara terus-menerus untuk mencapai sekelompok tujuan yang telah ditetapkan (Purwanto, 2009). Pengorganisasian adalah fungsi dimana penyetaraan dan gabungan sumber daya manusia, sumber daya fisik dan sumber daya modal atau keuangan yang digabungkan untuk mencapai tujuan dari organisasi atau kelompok.

Pengorganisasian membantu dalam proses pencapaian tujuan organisasi atau kelompok. Pengorganisasian adalah suatu kegiatan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang dimiliki suatu perusahaan untuk menjalankan rencana yang telah ditetapkan. Pengorganisasian merupakan sebuah aktivitas penataan sumber daya manusia yang tepat dan bermanfaat bagi manajemen, dan menghasilkan penataan dari karyawan (Sarinah & Mardalena, 2017). Pengorganisasian dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang akan mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang akan bertanggung jawab atas tugas tersebut, dan kapan keputusan akan diambil (Sarinah & Mardalena, 2017). Penelitian Peters dan Waterman disimpulkan bahwa organisasi yang dikelola dengan baik dan efektif memiliki 8 karakteristik, yaitu (Robbins & Mary, 2010):

- a. mempunyai dampak terhadap tindakan dan penyelesaian pekerjaan
- b. dekat dengan pelanggan sehingga mengetahui kebutuhannya
- c. memberikan hak yang tinggi kepada pegawai dan memberikan semangat kewirausahaan
- d. peningkatan produktivitas melalui partisipasi
- e. para pegawai harus mengerti keinginan perusahaan dan seorang manajer harus terlibat aktif dalam permasalahan.
- f. selalu mengawasi usaha yang diketahui dan dipahami

- g. memiliki struktur organisasi yang menarik dan sederhana, dengan staf pendukung yang berjumlah minimal
- h. penggabungan kontrol yang ketat dengan desentralisasi

## 2) Fungsi Pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian merupakan pengaturan pada sumber daya manusia dan sumber daya fisik lain yang sudah dimiliki oleh perusahaan untuk menjalankan seluruh rencana yang telah dibuat dan untuk menggapai tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Pengorganisasian merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan pembagian tugas organisasi. Pengorganisasian memudahkan manajer dalam melakukan evaluasi dan menentukan pekerja yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas-tugas yang telah dibagi (Sarinah & Mardalena, 2017).

Fungsi pengorganisasian bagi seorang manajer:

- a. membagi tugas untuk staf perorangan atau kelompok. Tugas pokok staf dan prosedur kerja merupakan dokumen fungsi pengorganisasian, dan panduan kinerja staf
- b. hubungan organisator antar manusia dalam organisasi. Hubungan ini akan terlihat didalam struktur organisasi
- c. pendelegasian wewenang.

Pimpinan organisasi akan melimpahkan wewenang kepada staf sesuai dengan tugas pokok yang diberikan kepada mereka.

- d. pemanfaatan staf dan fasilitas fisik yang dimiliki organisasi. Tugas staf dan pemanfaatan fasilitas fisik harus diatur dan diarahkan semaksimal mungkin untuk membantu staf ,baik secara individu maupun kelompok untuk mencapai tujuan organisasi (Muninjaya, 2011)

## 3) Tujuan Pengorganisasian

Tujuan pengorganisasian adalah supaya pembagian tugas dapat dilaksanakan dengan penuh tanggungjawab. Adanya pembagian tugas diharapkan setiap

anggota organisasi dapat meningkatkan keterampilannya secara khusus (spealisasi) dalam menangani tugas-tugas yang telah diberikan, apabila pengorganisasian dilakukan secara bebas, tidak sesuai dengan keahlian seseorang, maka tidak mungkin terjadi timbulnya kegagalan dalam penyelenggaraan pekerjaan (Manda, 2016).

Ada beberapa tujuan pengorganisasian :

a. Membantu Koordinasi

Tugas kinerja diberikan kepada masing-masing unit kerja secara koordinatif agar tujuan organisasi dapat dilaksanakan dengan efisien dan efektif. Koordinasi dibutuhkan dalam unit kerja untuk membagi unit kerja yang terpisah dan tidak sejenis, tetapi berada dalam satu organisasi (Mardalena, 2017)

b. Memperlancar Pengawasan

Pengawasan membantu bagi seorang manajer yang berkompentensi dalam unit organisasi, sehingga dapat mencapai sasaran kerja meski lokasi yang tidak sama (Dewi & Mashar, 2019)

c. Menggunakan manfaat spesialisasi secara maksimal

Seseorang dapat terbantu menjadi lebih ahli dalam pekerjaan tertentu. Spesialisasi pekerjaan sesuai dengan keahlian dapat menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, sehingga dapat memberikan kepuasan dan memperoleh kepercayaan masyarakat sebagai pengguna (Asang, 2012)

d. Penghematan Biaya

Pelaku organisasi harus berhati-hati dalam menambah unit kerja yang berkaitan dengan penambahan tenaga kerja yang relatif membutuhkan biaya tambahan berupa gaji. Penambahan unit kerja sebaiknya dipertimbangkan berdasarkan penghasilan dari instansi dengan tujuan menekan gaji yang berlebihan (Dewi & Mashar, 2019)

e. Meningkatkan kerukunan hubungan antar manusia

Pekerja dalam unit organisasi masing-masing dapat bekerja saling melengkapi, mengurangi kejenuhan, menumbuhkan rasa saling

membutuhkan, mengurangi pendekatan yang materialistis. Manajer harus mampu mengadakan pendekatan sosial dengan penanaman rasa solidaritas dan berusaha menampung keluh kesah serta menyelesaikan berbagai perbedaan yang bersifat individual (Manda, 2016).

Tujuan Organisasi adalah suatu pernyataan yang diinginkan oleh seluruh anggota organisasi atau organisasi di masa mendatang. Tujuan dalam organisasi dapat berupa tujuan organisasi, tujuan kelompok, dan tujuan individu. Tujuan bisa bermacam-macam, sebab setiap orang atau kelompok yang bergabung atau mendirikan suatu organisasi selalu didasarkan atas pencapaian tujuan tertentu. Seorang Manajer harus mampu meyelaraskan (*balancing*) tujuan-tujuan masing-masing anggota organisasi agar tidak saling bertentangan yang akan mengganggu jalannya organisasi (Purwanto, 2009)

4) Prinsip-prinsip pokok fungsi pengorganisasian

Fungsi pengorganisasian memiliki 6 langkah penting :

- a. Organisasi memiliki tujuan yang harus dimengerti oleh staff. Tujuan tersebut telah dirumuskan dan menjadi bagian dari fungsi perencanaan organisatoris antara satu staf dengan staf lainnya dalam suatu struktur organisasi .
- b. Kegiatan pokok yang dibagi dalam pekerjaan untuk mencapai tujuan, seorang pemimpin yang mendapat tugas pokok organisasi harus sesuai dengan visi dan misi organisasi. Pemimpin membagi semua tugas kepada staf, dari pembagian ini muncul gagasan departementalisasi, pengembangan bidang, seksi dan sebagainya (Sugeng Listiyo Prabowo, 2017)
- c. Kegiatan pokok yang dikelompokkan dalam satuan kegiatan yang lebih operasional. Pembagian tugas staf ke dalam elemen kegiatan harus mencerminkan kinerja yang harus dikerjakan oleh staf (Proyek, 2017)

- d. Staf dan fasilitas pendukungnya mempunyai kewajiban yang harus dilaksanakan seperti pengaturan ruangan dan dukungan peralatan kerja (Syafrudin,2009)
- e. Manajer personalia pada saat mengangkat atau memilih staf untuk menempati posisi tertentu atau yang akan melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam organisasi dipilih berdasarkan penugasan personel yang cakap. Staf yang dipilih dan ditempatkan pada satu bagian sesuai dengan kemampuannya melaksanakan tugas. Bagian ini penting dipahami oleh (Manullag, 2006)
- f. Mekanisme pelimpahan wewenang dalam sebuah organisasi akan dapat diketahui melalui struktur organisasi. Organisasi pelayanan kesehatan seperti Puskesmas yang mempunyai jumlah tenaga terbatas, ruang lingkup kerja dan kegiatan yang cukup luas, maka prinsip kerja sama staf yang bersifat integratif perlu diterapkan (Muninjaya, 2011)

Pembagian tugas harus diperhatikan keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab. Wewenang yang terlalu besar kepada staff mendorong terjadinya korupsi atau penyalahgunaan wewenang jika pengawasannya lemah (tidak ada), sebaliknya jika tanggung jawab yang diterima staf lebih besar akan mempengaruhi tindakan staf. Staf akan berhati-hati dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga situasi ini akan menghambat produktivitas kerjanya. Pembagian tugas dan pendelegasian wewenang yang jelas akan diketahui hubungan organisatoris antara satu staf dengan staf lainnya dalam suatu struktur organisasi (Muninjaya, 2011).

## 5) Proses Pengorganisasian

### a) Pembagian Kerja (Divison of work)

Permasalahan yang berhubungan dalam pembagian kerja berkaitan dengan sampai seberapa jauh pekerjaan dispesialisasi. Seluruh pekerjaan dispesialisasi sampai pada suatu tingkat dan kemampuan

untuk membagi pekerjaan diantara pemegang pekerjaan (Febriyanto & Triana, 2015)

Keuntungan tas adanya spesialisasi pekerjaan:

- (1) Apabila suatu pekerjaan terdiri atas sedikit tugas, manajemen mudah memberikan pelatihan penggantinya bagi bawahan untuk diberhentikan, dimutasikan, atau mangkir. Aktivitas pelatihan yang minimum akan memerlukan aplikasi biaya pelatihan yang rendah
  - (2) Apabila suatu pekerjaan hanya memerlukan tugas sedikit jumlahnya, bawahan dapat menjadi ahli dalam melaksanakan tugas tersebut. Keahlian yang tinggi akan menghasilkan keluaran yang lebih baik.
- b) Pengelompokkan Pekerjaan (Departementalization)
- Efisiensi pekerjaan tergantung pada keberhasilan integrasi satuan-satuan yang bermacam-macam dalam organisasi (Handoko, 2011). Proses penentuan deretan dan kedalaman pekerjaan individu adalah bersifat analitis, yaitu jumlah tugas organisasi dipecah-pecah ke dalam beberapa tugas yang lebih kecil yang berurutan. Tugas yang harus dibagi selanjutnya digabungkan ke dalam kelompok. Proses penggabungan pekerjaan kedalam kelompok dinamakan departemenisasi dan permasalahan manajerial yang muncul adalah memilih suatu dasar bagi penggabungan pekerjaan tersebut (Sudarta et al., 2019).
- c) Penentuan Relasi (Hierarki)
- Hierarki adalah proses penentuan relasi antar bagian dalam organisasi baik secara vertikal maupun horizontal (Handoko, 2011) Terdapat dua konsep dalam hierarki yaitu rentang kendali dan rentang komando.

d) Rentang Kendali (*Span of Control*)

Rentang kendali digunakan untuk menentukan jumlah tingkatan dan jumlah manager yang dimiliki oleh organisasi. Rentang kendali yang lebih luas lebih efisien dari segi biaya. Tetapi rentang kendali yang lebih luas pada titik tertentu dapat mengurangi efektivitas, karena rentang kendali menjadi lebih besar.

Rentang kendali yang kecil memiliki penasihat hukum sendiri, dengan mempertahankan rentang kendali 5-6 karyawan, seorang atasan dapat melakukan pengawasan langsung, tetapi rentang kendali yang kecil memiliki tiga kekurangan utama. (Robbins & Judge, 2017). Rentang kendali merupakan jumlah bawahan langsung yang dipimpin dan dikendalikan secara efektif oleh seorang manager. Rentang kendali diperlukan untuk keterbatasan manusia dalam hal waktu, pengetahuan, kemampuan dan perhatian.

Faktor yang membatasi rentang kendali yang pertama yaitu sifat dan terperinci rencana. Semakin sedikitnya perencanaan yang dibutuhkan maka dapat melebarkan sebuah rentangan. Kedua, latihan dalam perubahan. Perubahan yang dibutuhkan dalam struktur organisasi hal ini dimaksud agar setiap kegiatan dapat tertata dengan tertib dan tidak saling menyalahgunakan wewenang yang berlaku. Ketiga, posisi pemimpin dalam struktur organisasi (Handoko, 2011). Posisi pemimpin dibutuhkan untuk perancangan ulang sebuah organisasi atau memperbaiki system manajemen yang berada didalam organisasi yang digunakan untuk memacu perkembangan yang positif dalam lingkup organisasi (Ernawati, 2017).

Faktor yang membatasi rentang kendali yang keempat yaitu dinamis atau statisnya organisasi. Dinamis dalam organisasi yaitu sebagai organ yang hidup, artinya tidak hanya melihat dari segi bentuk dan wujudnya tetapi juga dari segi isi dalam organisasi, sedangkan statis yaitu melihat organisasi sebagai suatu bentuk yang tidak bergerak atau hanya melihat organisasi yang tergambar didalam bagan (Sidik, 2017).

Kelima, kemampuan dan handalnya alat komunikasi. Komunikasi merupakan suatu kemampuan bagaimana berbicara dan mengungkapkan gagasan-gagasan kepada siapapun baik pemimpin ataupun bawahan untuk itu diperlukan media tertentu yang memungkinkan pengirim pesan dapat menyampaikan gagasannya dan orang yang menerima dapat memahami pesan tersebut (Hermana & Barlian, 2012). Keenam yaitu tipe pekerjaan yang dilakukan. Adanya pembagian dalam pekerjaan, kekuasaan dan tanggung jawab merupakan suatu rencana dalam mewujudkan tujuan dalam organisasi Ketujuh, kecakapan dan pengalaman manajer.

Manajer berperan dalam memastikan bahwa seluruh tujuan yang terdapat dalam organisasi dapat terwujud oleh karena itu diperlukannya seorang manajer sebagai motivator sekaligus sebagai salah satu ujung tombak dari keberhasilan suatu organisasi (Muizu & Sule, 2017). Kedelapan, tingkat kewibawaan dan energi manajer. Kerinawaan seorang manajer dan power seorang manajer sangat berpengaruh terhadap keberhasilan dalam tujuan organisasi (Muizu & Sule, 2017). Kesembilan, dedikasi dan partisipasi bawahan. Organisasi merupakan sekelompok orang yang bekerjasama dalam suatu struktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, oleh karena itu diperlukannya partisipasi bawahan dalam mewujudkan suatu organisasi (Handoko, 2011).

e) Rentang Komando (Chain of Command)

Rantai Perintah (*chain of command*) merupakan garis kewenangan yang tidak terputus dari puncak organisasi ke pekerja yang paling bawah dan menjelaskan siapa melapor ke siapa. Rantai Perintah tidak dapat dibahas apabila tidak diikuti oleh konsep pelengkap yaitu kewenangan dan kesatuan perintah (Robbins, 2014).

Kewenangan (*Authority*) mengacu pada hak-hak yang melekat pada kedudukan pemimpin untuk memberi perintah dan untuk dipatuhi, untuk mempermudah berjalannya koordinasi, organisasi memberi tempat pada masing-masing kedudukan manajerial dalam rantai perintah, dan setiap manajer diberi tingkat wewenang untuk menjalankan tanggung jawabnya (Robbins, P, & A, 2014)

Prinsip Kesatuan Perintah (*Unity of command*) membantu dalam mempertahankan konsep garis kewenangan yang tidak terputus. Prinsip Kesatuan Perintah menyatakan bahwa seseorang hendaknya memiliki satu atasan yang kepada atasan tersebut harus bertanggung jawab secara langsung, jika kesatuan perintah tersebut terputus, maka seorang bawahan harus menghadapi tuntutan yang bertentangan dari beberapa atasan (Robbins & Mary, 2010).

f) Koordinasi (*coordination*)

Koordinasi merupakan proses pengintegrasian tujuan-tujuan dan kegiatan-kegiatan pada satuan-satuan yang terpisah suatu organisasi untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

Tiga pendekatan koordinasi yang efektif menurut Paul R. Lawrence dan Jay W. Lorch dalam buku (Handoko, 2011)

(a) Pendekatan 1 : Teknik-teknik manajemen dasar

Prosedur adalah keputusan manjerial yang dibuat untuk menangani kejadian-kejadian rutin. Rantai perintah, aliran informasi dan kerja, wewenang formal, hubungan tanggung jawab dan akuntabilitas dapat menumbuhkan integrasi apabila dirumuskan secara jelas. Penerapan rencana dan tujuan dapat digunakan untuk pengkoordinasian melalui melalui pengarahan satuan organisasi terhadap sasaran yang sama.

(b) Pendekatan 2 : Meningkatkan koordinasi potensial

Pemotongan rantai perintah hubungan-hubungan dapat membiarkan informasi dipertukarkan dan keputusan tingkat hirarki dibuat pada saat dibutuhkan

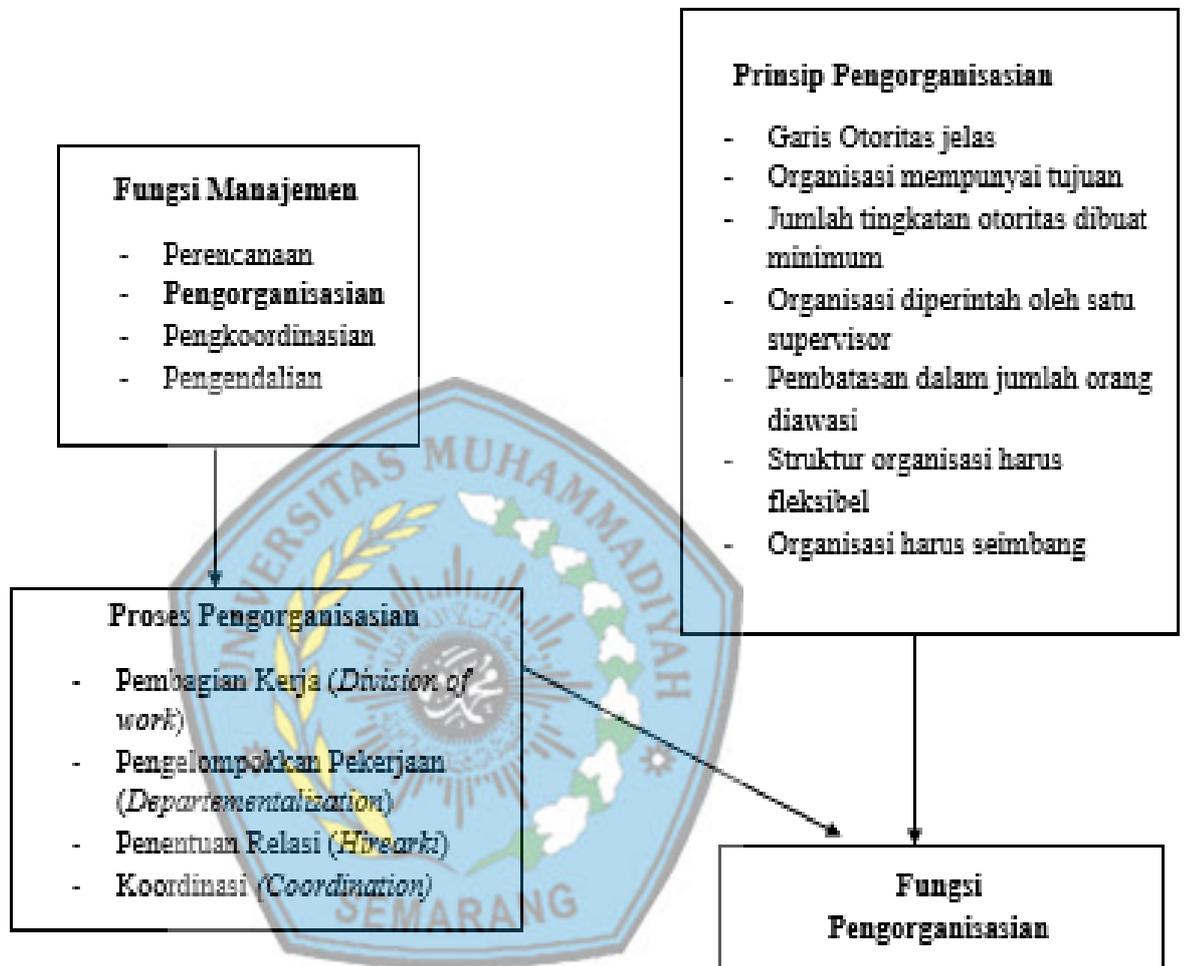
(c) Pendekatan 3 : Mengurangi Kebutuhan akan Koordinasi

Penciptaan sumber daya tambahan dapat meringankan kelonggaran satuan kerja. Penciptaan tugas-tugas dapat mengurangi koordinasi dengan mengubah karakter satuan organisasi

- 6) Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pengorganisasian (Handoko, 2011):
- a) menentukan arah dan sasaran satuan organisasi  
arah dan sasaran satuan organisasi dibentuk sesuai dengan tujuan yang telah direncanakan
  - b) menganalisa beban kerja satuan organisasi  
beban kerja yang diberikan dalam suatu organisasi dihitung sesuai dengan anggota dalam suatu organisasi
  - c) membuat uraian pekerjaan  
tugas dan wewenang yang telah terbagi dalam suatu organisasi dilakukan sesuai dengan susunan struktur organisasi
  - d) menentukan karyawan berdasarkan atas pertimbangan arah dan sasaran, beban kerja, dan uraian kerja dari satuan organisasi.



## B. Kerangka Teori



Skema 2.1 Kerangka Teori  
(Saliman, 2019), (Robbins, 2017), (Sukimo, 2017)

## C. Variabel Penelitian

Variabel dalam penelitian ini yaitu fungsi pengorganisasian di ruang rawat Inap RSUD Muhammadiyah Gubug.