



MODUL MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI

Dosen : MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.

DAFTAR ISI MODUL

1. Pengantar Manajemen Pelayanan Fisioterapi
2. Konsep Dasar Manajemen
3. Fungsi Dan Unsur Manajemen
4. Konsep Dasar Organisasi
5. Fungsi Teori Dan Manfaat Organisasi
6. Elemen Struktur Organisasi
7. Konsep Kepemimpinan Dalam Pelayanan Fisioterapi
8. Teori2 dan Sifat2 Kepemimpinan
9. Perencanaan dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi
10. Pengorganisasian dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi
11. Pengarahan dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi
12. Evaluasi dan Pengawasan dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi
13. Kasus Manajemen dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi 1
14. Kasus dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi 2

**MODUL 1 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**

**MODUL 1
PENGANTAR MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Merinci topik-topik perkuliahan manajemen pelayanan fisioterapi
2. Menguraikan definisi manajemen menurut beberapa ahli
3. Mengidentifikasi buku referensi serta komponen dan proporsi penilaian mata kuliah Manajemen Pelayanan Fisioterapi

B. Uraian dan Contoh

1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi Mary Parker Follet 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 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. Manajemen belum memiliki definisi yang luas dan diterima secara universal.

Adapun topik-topik perkuliahan dibagi :

1. Pengantar Manajemen Pelayanan Fisioterapi
2. Konsep Dasar Manajemen
3. Fungsi Dan Unsur Manajemen
4. Konsep Dasar Organisasi
5. Fungsi Teori Dan Manfaat Organisasi
6. Elemen Struktur Organisasi
7. Konsep Kepemimpinan Dalam Pelayanan Fisioterapi

8. Teori2 dan Sifat2 Kepemimpinan
9. Perencanaan dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi
10. Pengorganisasian dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi
11. Pengarahan dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi
12. Evaluasi dan Pengawasan dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi
13. Kasus Manajemen dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi 1
14. Kasus dalam Manajemen Pelayanan Fisioterapi 2

2. Topik Perkuliahan

Dalam Mata Kuliah Manajemen Pelayanan Fisioterapi ini, mahasiswa akan menjalani dalam 1 semester, 2 sks, 14 pertemuan, ada pun materi/sub topik perkuliahan membahas pengertian manajemen sebagai “*pure science*” dan juga “*applied science*”.





Adapun dalam manajemen sebagai “ilmu murni” mahasiswa harus dapat memahami, menguraikan dan menjelaskan :

- Pengertian Manajemen
- Fungsi Manajemen
- Unsur-Unsur Manajemen
- Tingkatan dalam manajemen

PENGERTIAN MANAJEMEN

FUNGSI MANAJEMEN

UNSUR - UNSUR MANAJEMEN

TINGKAT MANAJEMEN

3. Komponen Penilaian

Untuk penilaian akhir, komponen nilai yang digunakan terdiri dari kehadiran, UTS, UAS dan penugasan. Dalam kuliah *online* komponen penugasan ditambah dengan kuis, sedangkan komponen kehadiran tidak diperhitungkan karena ditekankan pada aspek aktivitas di *website*. Adapun proporsi penilaiannya sebagai berikut :

- a. UTS = 30 %
- b. UAS = 30 %
- c. Kuis = 20 %
- d. Tugas = 20 %



a. UTS = 30 %
b. UAS = 30 %
c. Kuis = 20 %
d. Tugas = 20 %

C. Latihan

- a. Sebutkan definisi Manajemen dari beberapa ahli!
- b. Sebutkan Definisi Umum dari Manajemen!
- c. Mengapa Manajemen dibutuhkan?

D. Kunci Jawaban

- a. Mary Parker Follet : *"The art of getting things done through the others"*

WHAT IS MANAGEMENT?

Mary Parker Follet :

"...the art of getting things done trough the others.."

- b. Manajemen adalah proses merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, dan mengendalikan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi dengan menggunakan sumberdaya organisasi

COMMON DEFINITION :

MANAJEMEN ADALAH PROSES MERENCANAKAN, MENGORGANISASI, MENGARAHKAN, DAN MENGENDALIKAN KEGIATAN UNTUK MENCAPAI TUJUAN ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN SUMBERDAYA ORGANISASI

- c. Manajemen dibutuhkan agar kelompok dapat mencapai tujuannya secara berdaya guna dan berhasil guna.

MENGAPA MANAJEMEN ?

Manajemen dibutuhkan agar kelompok dapat mencapai tujuannya secara berdaya guna dan berhasil guna.

PENGERTIAN MANAJEMEN

A. ETIOMOLOGI

Kata Manajemen berasal dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur."

Kata manajemen mungkin berasal dari bahasa Italia (1561) *maneggiare* yang berarti "mengendalikan," terutama dalam konteks mengendalikan kuda, yang berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan". Bahasa Prancis lalu mengadopsi kata ini dari bahasa Inggris menjadi *ménagement*, yang memiliki arti seni melaksanakan dan mengatur.

B. SEJARAH

Banyak kesulitan yang terjadi dalam melacak sejarah manajemen, namun diketahui bahwa ilmu manajemen telah ada sejak ribuan tahun yang lalu. Hal ini dibuktikan dengan adanya piramida di Mesir. Piramida tersebut dibangun oleh lebih dari 100.000 orang selama 20 tahun. Piramida Giza tak akan berhasil dibangun jika tidak ada seseorang—tanpa memedulikan apa sebutan untuk manajer ketika itu—yang merencanakan apa yang harus dilakukan, mengorganisir manusia serta bahan bakunya, memimpin dan mengarahkan para pekerja, dan menegakkan pengendalian tertentu guna menjamin bahwa segala sesuatunya dikerjakan sesuai rencana.



Piramida di Mesir. Pembangunan piramida ini tak mungkin terlaksana tanpa adanya seseorang yang merencanakan, mengorganisasikan dan menggerakkan para pekerja, dan mengontrol pembangunannya.

Praktik-praktik manajemen lainnya dapat disaksikan selama tahun 1400-an di kota Venesia, Italia, yang ketika itu menjadi pusat perekonomian dan perdagangan. Penduduk Venesia mengembangkan bentuk awal perusahaan bisnis dan melakukan banyak kegiatan yang lazim terjadi di organisasi modern saat ini. Sebagai contoh, di gudang senjata Venesia, kapal perang diluncurkan sepanjang kanal; pada tiap-tiap perhentian, bahan baku dan tali layar ditambahkan ke kapal tersebut. Hal ini mirip dengan model lini perakitan yang dikembangkan oleh Henry Ford untuk merakit mobil-mobilnya. Selain lini perakitan, orang Venesia memiliki sistem penyimpanan dan pergudangan untuk memantau isinya, manajemen sumber daya manusia untuk mengelola angkatan kerja, dan sistem akuntansi untuk melacak pendapatan dan biaya.

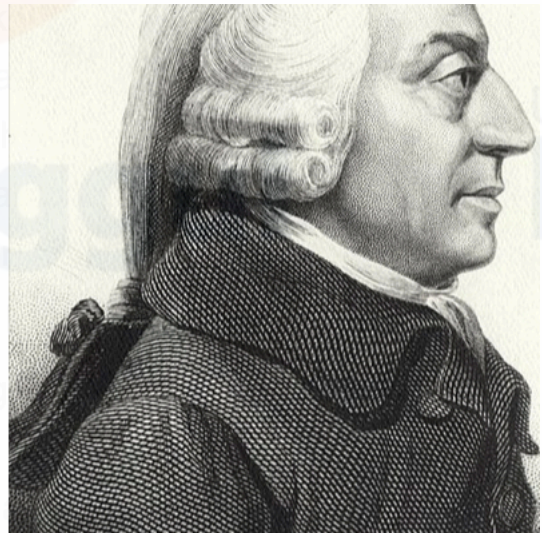
Daniel Wren membagi evolusi pemikiran manajemen dalam empat fase, yaitu pemikiran awal, era manajemen sains, era manusia sosial, dan era modern.

C. PEMIKIRAN AWAL

Sebelum abad ke-20, terjadi dua peristiwa penting dalam ilmu manajemen. Peristiwa pertama terjadi pada tahun 1776, ketika Adam Smith menerbitkan sebuah doktrin ekonomi klasik, *The Wealth of Nation*. Dalam bukunya itu, ia mengemukakan keunggulan ekonomis yang akan diperoleh organisasi dari pembagian kerja (*division of labor*), yaitu perincian pekerjaan ke dalam tugas-tugas yang spesifik dan berulang. Dengan menggunakan industri peniti sebagai contoh, Smith mengatakan bahwa dengan sepuluh orang—masing-masing melakukan pekerjaan khusus—perusahaan peniti dapat menghasilkan kurang lebih 48.000 peniti dalam sehari. Akan tetapi, jika setiap orang bekerja sendiri menyelesaikan tiap-tiap bagian pekerjaan, sudah sangat hebat bila mereka mampu menghasilkan dua puluh peniti sehari. Smith menyimpulkan bahwa pembagian kerja dapat meningkatkan produktivitas dengan

- (1) meningkatnya keterampilan dan kecekatan tiap-tiap pekerja,
- (2) menghemat waktu yang terbuang dalam pergantian tugas, dan
- (3) menciptakan mesin dan penemuan lain yang dapat menghemat tenaga kerja.

John Adam Smith, adalah seorang filsuf berkebangsaan Skotlandia yang menjadi pelopor ilmu ekonomi modern. Karyanya yang terkenal adalah buku *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations* adalah buku pertama yang menggambarkan sejarah



Peristiwa penting kedua yang memengaruhi perkembangan ilmu manajemen adalah Revolusi Industri di Inggris. Revolusi Industri menandai dimulainya penggunaan mesin, menggantikan tenaga manusia, yang berakibat pada pindahnya kegiatan produksi dari rumah-rumah menuju tempat khusus yang disebut "pabrik." Perpindahan ini mengakibatkan manajer-manajer ketika itu membutuhkan teori yang dapat membantu mereka meramalkan permintaan, memastikan cukupnya persediaan bahan baku, memberikan tugas kepada bawahan, mengarahkan kegiatan sehari-hari, dan lain-lain, sehingga ilmu manajemen mulai dikembangkan oleh para ahli.

D. ERA MANAJEMEN ILMIAH

Pada era ini ditandai dengan berkembangnya perkembangan ilmu manajemen dari kalangan insinyur—seperti Henry Towne, Frederick Winslow Taylor, Frederick A. Halsey, dan Harrington Emerson. Manajemen ilmiah dipopulerkan oleh Frederick Winslow Taylor dalam bukunya, *Principles of Scientific Management*, pada tahun 1911.

Taylor mendeskripsikan manajemen ilmiah sebagai "penggunaan metode ilmiah untuk menentukan cara terbaik dalam menyelesaikan suatu pekerjaan." Beberapa penulis seperti Stephen Robbins menganggap tahun terbitnya buku ini sebagai tahun lahirnya teori manajemen modern.^[3]

Perkembangan manajemen ilmiah juga didorong oleh munculnya pemikiran baru dari Henry Gantt dan keluarga Gilberth. Henry Gantt, yang pernah bekerja bersama Taylor di Midvale Steel Company, mengagas ide bahwa seharusnya seorang mandor mampu memberi

pendidikan kepada karyawannya untuk bersifat rajin (*industrious*) dan kooperatif. Ia juga mendesain sebuah grafik untuk membantu manajemen yang disebut sebagai Gantt chart yang digunakan untuk merancang dan mengontrol pekerjaan. Sementara itu, pasangan suami-istri Frank dan Lillian Gilbreth berhasil menciptakan *micromotion*, sebuah alat yang dapat mencatat setiap gerakan yang dilakukan oleh pekerja dan lamanya waktu yang dihabiskan untuk melakukan setiap gerakan tersebut. Alat ini digunakan untuk menciptakan sistem produksi yang lebih efisien.

Era ini juga ditandai dengan hadirnya teori administratif, yaitu teori mengenai apa yang seharusnya dilakukan oleh para manajer dan bagaimana cara membentuk praktik manajemen yang baik. Pada awal abad ke-20, seorang industriawan Perancis bernama Henri Fayol mengajukan gagasan lima fungsi utama manajemen: merancang, mengorganisasi, memerintah, mengoordinasi, dan mengendalikan. Gagasan Fayol itu kemudian mulai digunakan sebagai kerangka kerja buku ajar ilmu manajemen pada pertengahan tahun 1950, dan terus berlangsung hingga sekarang. Selain itu, Henry Fayol juga mengagas 14 prinsip manajemen yang merupakan dasar-dasar dan nilai yang menjadi inti dari keberhasilan sebuah manajemen.

Sumbangan penting lainnya datang dari ahli sosiologi Jerman Max Weber. Weber menggambarkan suatu tipe ideal organisasi yang disebut sebagai birokrasi—bentuk organisasi yang dicirikan oleh pembagian kerja, hierarki yang didefinisikan dengan jelas, peraturan dan ketetapan yang rinci, dan sejumlah hubungan yang impersonal. Namun, Weber menyadari bahwa bentuk "birokrasi yang ideal" itu tidak ada dalam realita. Dia menggambarkan tipe organisasi tersebut dengan maksud menjadikannya sebagai landasan untuk berteori tentang bagaimana pekerjaan dapat dilakukan dalam kelompok besar. Teorinya tersebut menjadi contoh desain struktural bagi banyak organisasi besar sekarang ini.

Perkembangan selanjutnya terjadi pada tahun 1940-an ketika Patrick Blackett melahirkan ilmu riset operasi, yang merupakan kombinasi dari teori statistika dengan teori mikroekonomi. Riset operasi, sering dikenal dengan "manajemen sains", mencoba pendekatan sains untuk menyelesaikan masalah dalam manajemen, khususnya di bidang logistik dan operasi. Pada tahun 1946, Peter F. Drucker—sering disebut sebagai Bapak Ilmu Manajemen—menerbitkan salah satu buku paling awal tentang manajemen terapan: "Konsep Korporasi" (*Concept of the Corporation*). Buku ini muncul atas ide Alfred Sloan (*chairman* dari General Motors) yang menugaskan penelitian tentang organisasi.

E. ERA MANUSIA SOSIAL

Era manusia sosial ditandai dengan lahirnya mazhab perilaku (*behavioral school*) dalam pemikiran manajemen di akhir era manajemen sains. Mazhab perilaku tidak mendapatkan pengakuan luas sampai tahun 1930-an. Katalis utama dari kelahiran mazhab perilaku adalah serangkaian studi penelitian yang dikenal sebagai eksperimen Hawthorne.

Eksperimen Hawthorne dilakukan pada tahun 1920-an hingga 1930-an di Pabrik Hawthorne milik Western Electric Company Works di Cicero, Illinois. Kajian ini awalnya bertujuan mempelajari pengaruh berbagai macam tingkat penerangan lampu terhadap produktivitas kerja. Hasil kajian mengindikasikan bahwa ternyata insentif seperti jabatan, lama jam kerja, periode istirahat, maupun upah lebih sedikit pengaruhnya terhadap output pekerja dibandingkan dengan tekanan kelompok, penerimaan kelompok, serta rasa aman yang menyertainya. Peneliti menyimpulkan bahwa norma-norma sosial atau standar kelompok merupakan penentu utama perilaku kerja individu.

Kontribusi lainnya datang dari Mary Parker Follett. Follett (1868–1933) yang mendapatkan pendidikan di bidang filosofi dan ilmu politik menjadi terkenal setelah menerbitkan buku berjudul *Creative Experience* pada tahun 1924. Follett mengajukan suatu filosofi bisnis yang mengutamakan integrasi sebagai cara untuk mengurangi konflik tanpa kompromi atau dominasi. Follett juga percaya bahwa tugas seorang pemimpin adalah untuk menentukan tujuan organisasi dan mengintegrasikannya dengan tujuan individu dan tujuan kelompok. Dengan kata lain, ia berpikir bahwa organisasi harus didasarkan pada etika kelompok daripada individualisme. Dengan demikian, manajer dan karyawan seharusnya memandang diri mereka sebagai mitra, bukan lawan.

Pada tahun 1938, Chester Barnard (1886–1961) menulis buku berjudul *The Functions of the Executive* yang menggambarkan sebuah teori organisasi dalam rangka untuk merangsang orang lain memeriksa sifat sistem koperasi. Melihat perbedaan antara motif pribadi dan organisasi, Barnard menjelaskan dikotomi "efektif-efisien". Menurut Barnard, efektivitas berkaitan dengan pencapaian tujuan, dan efisiensi adalah sejauh mana motif-motif individu dapat terpenuhi. Dia memandang organisasi formal sebagai sistem terpadu yang menjadikan kerja sama, tujuan bersama, dan komunikasi sebagai elemen universal, sementara itu pada organisasi informal, komunikasi, kekompakan, dan pemeliharaan perasaan harga diri lebih diutamakan. Barnard juga mengembangkan teori "penerimaan otoritas" yang didasarkan pada gagasan bahwa atasan hanya memiliki kewenangan jika bawahan menerima otoritasnya.

F. ERA MODERN

Era modern ditandai dengan hadirnya konsep manajemen kualitas total (*total quality management*—TQM) pada abad ke-20 yang diperkenalkan oleh beberapa guru manajemen, yang paling terkenal di antaranya W. Edwards Deming (1900–1993) and Joseph Juran (lahir 1904).

Deming, orang Amerika, dianggap sebagai Bapak Kontrol Kualitas di Jepang. Deming berpendapat bahwa kebanyakan permasalahan dalam kualitas bukan berasal dari kesalahan pekerja, melainkan sistemnya. Ia menekankan pentingnya meningkatkan kualitas dengan mengajukan teori lima langkah reaksi berantai. Ia berpendapat bila kualitas dapat ditingkatkan,

- (1) biaya akan berkurang karena berkurangnya biaya perbaikan, sedikitnya kesalahan, minimnya penundaan, dan pemanfaatan yang lebih baik atas waktu dan material;
- (2) produktivitas meningkat;
- (3) pangsa pasar meningkat karena peningkatan kualitas dan penurunan harga;
- (4) profitabilitas perusahaan meningkat sehingga dapat bertahan dalam bisnis;
- (5) jumlah pekerjaan meningkat. Deming mengembangkan 14 poin rencana untuk meringkas pengajarannya tentang peningkatan kualitas.

Kontribusi kedua datang dari Joseph Juran. Ia menyatakan bahwa 80 persen cacat disebabkan karena faktor-faktor yang sebenarnya dapat dikontrol oleh manajemen. Dari teorinya, ia mengembangkan trilogi manajemen yang memasukkan perencanaan, kontrol, dan peningkatan kualitas. Juran mengusulkan manajemen untuk memilih satu area yang mengalami kontrol kualitas yang buruk. Area tersebut kemudian dianalisis, kemudian dibuat solusi dan diimplementasikan.

G. Latihan

1. Sebutkan 4 fase sejarah manajemen!
2. Apa arti kata *management* dalam Bahasa perancis kuno?

H. Kunci Jawaban

1. 4 fase sejarah manajemen :
 - pemikiran awal
 - era manajemen ilmiah
 - era manusia sosial
 - era modern
2. dari bahasa Perancis kuno *ménagement*, yang memiliki arti "seni melaksanakan dan mengatur"

I. Daftar Pustaka

1. Manullang, M.2012. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
2. M. Fais Satrianegara. 2009, *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan*, Jakarta, Salemba Medika
3. <https://id.wikipedia.org/wiki/Manajemen> diakses tanggal 20 juni 2020

**MODUL 2 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 2
FUNGSI DAN UNSUR MANAJEMEN**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan fungsi dan unsur manajemen
2. Mengidentifikasi buku referensi serta komponen dan proporsi penilaian mata kuliah Manajemen Pelayanan Fisioterapi

B. Fungsi Manajemen

1. Fungsi manajemen menurut para ahli

Manajemen adalah proses dimana kita memulai untuk mengkoordinasi sesuatu. Faktor penting dalam manajemen adalah bagaimana kita dapat mencapai sebuah tujuan, bagaimana kita menyeimbangkan tujuan- tujuan yang sekiranya bertentangan, dengan manajemen pula, bagaimana kita membuat pekerjaan menjadi efektif dan tentunya efisien.

Manajemen sendiri menyangkut 4 hal yang tidak pernah terlepas satu sama lain. Pasti semua sudah banyak mendengar istilah POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling), dalam bahasa Indonesia disebut dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan , dan pengendalian. Hal ini lah fungsi secara umum yang bisaanya kita dengar untuk yang dinamakan dengan fungsi manajemen.

Fungsi manajemen bukan berarti fungsi kegunaan dari manajemen, melainkan sebagai acuan atau tugas yang diemban oleh setiap anggota organisasi. Tugas yang diemban nantinya akan diberikan sesuai dengan keahlian dan porsi masing-masing. Setiap anggota memegang peranan penting dalam manajemen. Bukan hal mudah namun, ketika mereka ada yang berhalangan hadir maka, anggota yang telah memiliki porsi dan kedudukan yang telah diberikan dapat menggantikan fungsi dari mereka yang berhalangan hadir. Fungsi manajemen menurut para ahli sebenarnya memiliki kesamaan namun, terdapat perbedaan istilah di dalamnya diantaranya yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut :

1. Menurut seorang ahli manajemen Henry Fayol,

Dalam bukunya yang berjudul *General and Industrial Management* dijelaskan 5 fungsi manajemen yaitu: *planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Commanding* (pemberian perintah), dan *Controlling* (pengendalian). *Commanding* disini diartikan sebagai pemberian perintah dimana biasanya pemberian perintah diberikan oleh ketua selaku pimpinan tertinggi. *Commanding* ini sama halnya dengan *actuating*.

2. Menurut seorang ahli manajemen G.R Terry,

Dalam bukunya yang berjudul *Principle of management* dijelaskan 5 fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan *Controlling*, (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian). Fungsi yang dijelaskan oleh G. R terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum. (Baca juga : contoh prinsip ekonomi dalam kehidupan sehari-hari)

3. Menurut seorang ahli manajemen Winasdi dan kemudian James Stoner

Memiliki kesamaan dalam menjelaskan tentang fungsi manajemen yaitu , fungsi manajemen menyangkut perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian (*Planning*, *Organizing*, *Leading* dan *Controlling*) Fungsi ini berbeda pada *Actuating*. *Actuating* digantikan sebagai *Leading* (memimpin). Hal ini serupa dengan *Actuating* yaitu pelaksanaan. *Leading* adalah memimpin, karena pemimpin bertugas untuk menggerakkan dan mengarahkan tenaga kerjanya agar dapat mencapai tujuan yang diinginkan. (Baca juga : tujuan ekonomi kreatif)

4. Menurut seorang ahli manajemen Ernest Dale,

Fungsi manajemen menyangkut *Planning* (perencanaan), *Organising* (pengorganisasian), *staffing* (penyusunan kerja), *directing* (pengarahan), *inovation* (inovasi), *reporting* (penyajian laporan), dan *controlling* (pengendalian). Sebenarnya seperti yang dijelaskan diatas namun, disini *staffing* (penyusunan kerja) yaitu para tenaga kerja dibagi menjadi beberapa bagian sesuai dengan porsinya dalam ketenagaa kerjaan sama pengertiannya dengan *organizing* (pengorganisasian), *directing* (pengarahan) yaitu dimana pengarahan dilakukan dalam sebuah pelaksanaan yang mengarahkan adalah pimpinan, *innovating* (inovasi) dalam pelaksanaannya lahirnya inovasi baru untuk memberikan tambahan agar tujuan cepat terselesaikan dan tercapai

, dan juga reporting (penyajian laporan), penyajian laporan disini berguna untu melaporkan segala paa saja yang telah dilaksanakan, guna pengambilan keputusan serta kebijakan dan kendala apa saja yang dihadapi yang berguna dalam pengendalian nantinya. (Baca juga : tujuan ekonomi pembangunan)

5. Menurut seorang ahli manajemen Koonts dan O'Donnel

Dalam bukunya yang berjudul Principle Of Managemnet dijelaskan 5 fungsi manajemen yaitu sama halnya dengan Ernest dale tanpa innovation dan reporting. Fungsi manajemen menyangkut Planning (perencanaan), Organising (pengorganisasian), staffing (penyusunan kerja), directing (pengarahan), dan controlling (pengarahan).

6. Menurut seorang ahli manajemen Oey Liang Lee ,

Fungsi manajemen menyangkut POAC (Planning, Organizing, Directing, dan Controlling). Actuating digantikan sebagai directing (pengarahan).

7. Menurut seorang ahli manajemen Wiliam Newman ,

Fungsi manajemen menyangkut Planning (perncanaan), organizing (pengorganisasian), assembling Resource (pengumpulan sumber), Survesing (pengendalian) , dan controlling (pengendalian)

8. Menurut seorang ahli manajemen Louis A Allen ,

Fungsi manajemen menyangkut (yaitu perencanaan, planning, staffing, leading, controlling).

9. Menurut seorang ahli manajemen S. P Siagian

Dalam bukunya yang berjudul filsafat adminitrasi dijelaskan 5 fungsi manajemen yaitu perencanaan (planning), pengorganisasain (organizing), pemberian motivasi (motivating), pengendalian (controlling) dan yang terkahir yaitu pemberian evaluasi (evaluating).

10. Menurut Richard L Daft

Manajemen adalah sebuah proses pencapaian tujuan-tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengendalian sumber daya organisasi. Pada dasarnya fungsi menejemn adalah perencaan, pengorganisasian, leading dan controling.

11. Menurut Odway Tead

Manajemen merupakan sebuah proses dan kegiatan pelaksanaan usaha memimpin dan menunjukkan arah penyelenggaraan tugas suatu organisasi dalam upaya mewujudkan tujuan yang telah ditetapkan bersama. Menurut fungsi manajemen terletak pada leading dan pengarahan.

12. Menurut The Liang Gie

Manajemen merupakan sebuah unsur yang menjadi serangkaian kegiatan untuk menggerakkan karyawan-karyawan dan mengarahkan segenap fasilitas kerja agar tujuan organisasi yang bersangkutan bisa benar-benar tercapai. Tokoh ini menitikberatkan fungsi manajemen pada balancing yakni keseimbangan antara pergerakan bawahan dan penggunaan serta pengolahan fasilitas yang ada.

13. Menurut T Hani Handoko

Manajemen merupakan proses bekerja bersama demi menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai sebuah tujuan organisasi dengan sebuah pelaksanaan dari fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan dan pengawasan. Tokoh ini memiliki perbedaan dengan tokoh lain dalam menjelaskan fungsi manajemen, yakni dalam manajemenpun harus ada fungsi penyusunan personalia dan kepemimpinan.

14. Menurut Marry Parker Follet

Manajemen merupakan sebuah seni guna melaksanakan suatu pekerjaan melalui orang lain. Jadi menurut Parker manajemen memiliki sebuah fungsi utama untuk mempengaruhi dan memimpin orang lain agar bisa bekerja bersama-sama

15. Menurut Eiji Ogawa

Manajemen merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengimplementasian dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang termasuk sistem pembuatan barang yang dilakukan oleh sebuah organisasi dan serta sebelumnya sudah menetapkan tujuan atau sasaran yang mereka inginkan dan bisa disempurnakan setiap saat sesuai dengan perubahan kondisi yang ada.

Dari kesemuanya sebenarnya sama mengacu pada (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling), perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.

16. Mary Parker Follet

Mary mendefinisikan manajemen sebagai sebuah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini bisa berarti tugas seorang manajer adalah mengatur dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan organisasi. Namun definisi ini bisa juga disalah artikan oleh beberapa orang yang mencari-cari kesalahan, karena ada orang lain yang membantu menyelesaikan pekerjaan.

2. Manajemen sebagai ilmu dan seni

Manajemen dikategorikan sebagai ilmu, yang berarti manajemen dapat dipelajari dan diajarkan kepada orang lain. Oleh karena manajemen dapat dikategorikan sebagai ilmu, maka untuk meyakinkan hal tersebut lebih baik perlu mengetahui fungsi ilmu bagi manusia.

a. Manajemen sebagai Ilmu.

Tentang fungsi ilmu atau teori bagi manusia menurut Soehardi Sigit (1984) dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Supaya kita dapat mengerti (*to understand*) tentang sesuatu kejadian.
2. Supaya kita dapat menerangkan (*to explain*) tentang sesuatu kejadian.
3. Supaya kita dapat meramal (*to predict*) mengenai suatu kejadian di masa depan.
4. Supaya kita dapat mengendalikan (*to control*) apabila benar-benar terjadi sesuatu.
5. Akhirnya dengan usaha-usaha tersebut di atas supaya kita sukses, berhasil (*happy*) dalam usaha mencapai tujuan.

Dengan demikian ilmu manajemen mengajarkan agar kita:

- Dapat mengerti tentang kejadian-kejadian dalam bidang manajemen.
- Dapat menerangkan tentang kejadian-kejadian dalam bidang manajemen.
- Dapat meramalkan tentang akan terjadinya sesuatu dalam bidang manajemen.
- Dapat melakukan pengendalian atau penguasaan apabila terjadi sesuatu dalam bidang manajemen.
- Dapat berhasil, sukses, atau dapat memperoleh sesuatu yang akan dicapainya dalam bidang manajemen.

b. Manajemen sebagai seni

Pengertian manajemen sebagai seni berarti bahwa dalam manajemen terdapat unsur-unsur bakat atau pembawaan atau talenta seseorang. Artinya dalam manajemen, orang dapat mengatur, mengawasi, atau memimpin organisasi dengan karakter, sikap, dan jiwa kepemimpinan yang berbeda-beda pada setiap orang.

Menurut Mary Parker Follet (stoner, 1986) manajemen adalah *The art of getting things done through people* yang berarti seni bagaimana cara memerintahkan pada orang lain agar bekerja sama untuk melaksanakan pekerjaan. Pada dasarnya kegiatan manusia adalah *managing* (mengatur) dan untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, jadi, manajemen di pandang sebagai seni oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas.

Meskipun terjadi pertentangan tentang seni manajemen itu sendiri karena bersifat subjektif yaitu dilihat dari orang yang melakukannya dan kebebasan untuk melakukan apa saja yang dia inginkan, namun peranan manajemen bertujuan agar cita-cita dan harapannya tercapai dengan baik.

manajemen sebagai ilmu dan seni

ILMU, karena..

Penyelesaian masalah dapat dilakukan dengan menggunakan pendekatan rasional, logika, objektif dan cara yang sistematis

Membutuhkan pengetahuan dan keahlian teknis, diagnostik, dan kemampuan pengambilan keputusan untuk menyelesaikan masalah

SENI, karena..

Keputusan dibuat dan masalah terpecahkan dengan mempergunakan gabungan intuisi, pengalaman, insting dan pandangan pribadi.

Membutuhkan kemampuan konseptual, komunikasi, interpersonal dan manajemen waktu untuk menyelesaikan tugas-tugas manajerial

manajemen sebagai ilmu dan seni

Manajemen sebagai Ilmu

Umumnya para manajer efektif mempergunakan pendekatan ilmiah dalam pembuatan keputusan, apalagi dengan berkembangnya peralatan komputer.

Manajemen sebagai Seni

Dalam berbagai aspek seperti perencanaan, kepemimpinan, komunikasi dan segala sesuatu yang menyangkut unsur manusia, bagaimanapun manajer harus juga menggunakan pendekatan artistik (seni)

ILMU : - ilmu murni (pure science) - ilmu terapan (applied science)

ilmu murni (pure science)

Bersifat menciptakan teori-teori dasar yang merupakan tujuan pokoknya, sementara kemungkinan pemanfaatannya dalam kehidupan praktis merupakan persoalan kedua atau bahkan dianggap berada di luar relevansi ilmu-ilmu jenis ini.

ilmu terapan (applied science)

Berpusat pada relevansi teori-teori dasar tersebut dengan bidang terapan tertentu.

mendasari



ilmu murni (pure science)

ilmu terapan (applied science)

C. Unsur Manajemen

Ada banyak teori/definisi/penjelasan mengenai unsur manajemen. Ada yg menyebut dengan 5M, 6M, 7M bahkan 8M. Yang paling umum atau *basic* untuk perlu diketahui adalah 5M.

5M = *man, money, material, machine and methode*. Untuk 6M biasanya ditambahkan dengan *market* (pasar).

1. Manusia (*man*)

Unsur yang paling utama dalam kesuksesan sebuah manajemen adalah manusia. Manusia diperlukan dalam manajemen untuk menjalankan setiap aktivitas dalam mencapai tujuan, misalnya dalam kegiatan pelaksanaan, perencanaan, pengawasan, pengorganisasian. Tanpa manusia proses manajemen mustahil untuk mencapai tujuan.

2. Uang (*money*)

Untuk menjalankan segala kegiatan organisasi dibutuhkan adanya ketersediaan uang (modal). Uang dapat digunakan untuk membeli peralatan, membeli bahan baku, membayar pegawai (tenaga kerja) dan lain sebagainya. Agar tujuan organisasi dapat terlaksana maka sangat diperlukan manajemen keuangan. Hambatan atau kegagalan proses manajemen sering sekali dipengaruhi oleh perhitungan dalam penggunaan sumber daya modal (uang)

3. Barang-barang (*material*)

Barang-barang materials adalah unsur manajemen untuk mencapai sebuah tujuan perusahaan/organisasi. Material digunakan sebagai bahan dasar dalam proses produksi. Misalnya, perusahaan ban memerlukan bahan-bahan seperti biji karet untuk dapat memproduksi ban.

4. Mesin (*machines*)

Mesin digunakan untuk proses pelaksanaan kegiatan, tujuannya untuk memproses bahan baku sehingga menjadi bahan setengah jadi atau bahan jadi yang siap jual dan siap pakai.

5. Metode (*methodes*)

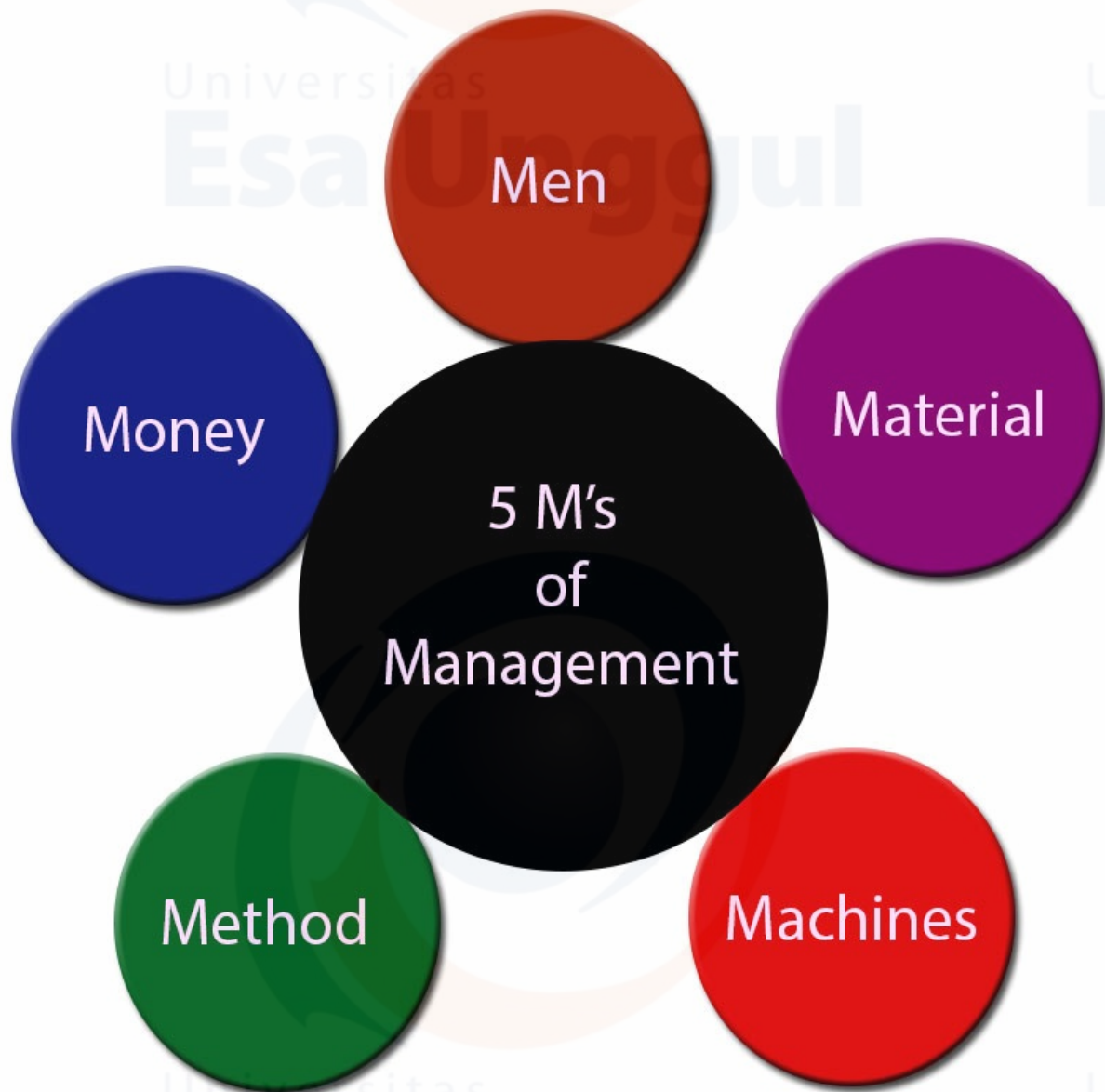
Metode adalah cara yang digunakan dalam pekerjaan. Untuk mendapatkan hasil yang efektif dan efisien maka diperlukan metode alternatif, oleh karena itu didalam unsur metode diperlukan nilai-nilai kreatif.

6. Pasar (*market*)

Pasar adalah tempat menjual produk atau jasa yang telah diproduksi. Bagi badan usaha yang bergerak dibidang industri yang orientasinya adalah keuntungan maka pasar adalah unsur manajemen yang paling penting. Tanda adanya pasar untuk media mempromosikan, memasarkan dan menjual maka tujuan dari organisasi tidak dapat tercapai.



Universitas
Esa Unggul



D. Efektif dan efisien

Salah satu kata kunci dalam definisi manajemen adalah efektif dan efisien:
Dalam mencapai tujuan, menggunakan fungsi manajemen (POAC) dan unsur manajemen (5M), semua hal itu harus dilakukan secara efektif dan efisien.

Efektif = hasil guna

Efisien = daya guna

Hasil guna : Berhasil mencapai apa yang diinginkan dan hasilnya berguna bagi kelompok dan masyarakat serta dapat dirasakan manfaatnya bagi sesama.

Tingkat pencapaian tujuan.

Membuat keputusan yang tepat dan sukses dalam mengimplementasikannya.

Melakukan hal yang tepat, dengan tepat, di waktu yang tepat.

Daya guna : Dengan sumber-sumber seperti daya, dana, sarana yang sehemat mungkin, dalam waktu yang tepat, dapat dicapai hasil yang sesuai dengan rencana.

Menggunakan sumber daya minimal untuk menghasilkan output dengan volume yang diharapkan.

Menggunakan sumber daya secara bijak dan hemat.

Mengoperasikan dengan sesuai sehingga tidak ada sumber daya yang terbuang.

EFEKTIF

- Tingkat pencapaian tujuan.
- Membuat keputusan yang tepat dan sukses dalam mengimplementasikannya.
- Melakukan hal yang tepat, dengan tepat, di waktu yang tepat.

EFISIEN

- Menggunakan sumber daya minimal untuk menghasilkan output dengan volume yang diharapkan.
- Menggunakan sumber daya secara bijak dan hemat.
- Mengoperasikan dengan sesuai sehingga tidak ada sumber daya yang terbuang.

D. Latihan

1. Jelaskan apa yang dimaksud dengan fungsi manajemen!
2. Jelaskan apa yang dimaksud dengan unsur manajemen!
3. Apa yang dimaksud dengan efektif dan efisiensi? Jelaskan!



E. Jawaban

1. Fungsi manajemen biasa disebut juga dengan POAC (*planning, organizing, actuating, controlling*) = perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi.
2. Unsur manajemen adalah biasa disebut 5M = *man, money, material, machines and methodes*. merupakan unsur yang digunakan dalam manajemen secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.
3. efektif disebut juga dengan hasil guna, Membuat keputusan yang tepat dan sukses dalam mengimplementasikannya. Melakukan hal yang tepat, dengan tepat, di waktu yang tepat.
efisien disebut juga daya guna, Menggunakan sumber daya minimal untuk menghasilkan output dengan volume yang diharapkan.
Menggunakan sumber daya secara bijak dan hemat.
Mengoperasikan dengan sesuai sehingga tidak ada sumber daya yang terbuang.

F. Daftar pustaka

1. Manullang, M.2012. *Dasar-Dasar Manajemen*,Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
2. M. Fais Satrianegara. 2009, *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan*, Jakarta, Salemba Medika
3. <https://www.talenta.co/blog/insight-talenta/pengertian-manajemen/> diakses tanggal 21 juni 2020

**MODUL 3 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 3
KONSEP ORGANISASI**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan konsep definisi organisasi
2. Menguraikan/menjelaskan prinsip dasar organisasi

B. Definisi Organisasi

Organisasi (Yunani: *ὄργανον*, *organon* - alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*).

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut.

- Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
- James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama .
- Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat

diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat di sekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

C. Pengertian organisasi menurut para ahli

Agar lebih memahami apa arti organisasi, maka kita perlu merujuk pada pendapat para ahli. Beberapa ahli pernah menjelaskan definisi organisasi, diantaranya adalah:

1. Stoner

Menurut Stoner pengertian organisasi adalah sebuah pola hubungan-hubungan melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan untuk mencapai tujuan Bersama

2. Stephen P. Robbins

Menurut Stephen P. Robbins pengertian organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

3. James D. Mooney

Menurut James D. Mooney pengertian organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mewujudkan tujuan bersama.

4. Chester I. Bernard

Menurut Chester I. Bernard definisi organisasi adalah suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

5. Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan

Menurut Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan pengertian organisasi adalah sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

6. Max Weber

Menurut Max Weber pengertian organisasi adalah suatu kerangka hubungan terstruktur yang didalamnya terdapat wewenang, dan tanggung jawab serta pembagian kerja menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

7. Prof. Dr. Sondang P. Siagian

Menurut Siagian pengertian organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang / lebih yang saling bekerjasama serta terikat secara formal dalam rangka melakukan pencapaian tujuan yang sudah ditentukan dalam ikatan yang ada pada seseorang atau beberapa orang yang dikenal sebagai atasan dan seorang atau kelompok orang yang dikenal sebagai bawahan.

8. Paul Preston dan Thomas Zimmerer

Menurut Paul Preston dan Thomas Zimmerer organisasi adalah suatu kumpulan orang yang telah disusun dalam sebuah kelompok-kelompok yang saling bekerjasama dalam mencapai tujuan secara bersama.

9. Philip Slznic

Menurut Philip Slznic pengertian organisasi adalah suatu peraturan personil berguna dalam mempermudah dalam melakukan pencapaian dari beberapa tujuan yang sudah ditetapkan lewat alokasi tanggung jawab dan fungsi atau Through the allocation of functions and responsibilities.

10. Thompson

Menurut Thompson pengertian organisasi adalah suatu perpaduan antara beberapa anggota khusus yang sangat impersonal dan rasional yang saling bekerjasama (koperasi) dalam mencapai berbagai tujuan yang spesifik yang sudah diumumkan.





D. Visi dan misi

Dalam berbagai macam definisi organisasi yang hamper semuanya mengarah kepada mencapai tujuan yang sudah disepakati bersama.

Tujuan tersebut biasa juga disebut dengan visi dan misi.

1. Perbedaan Visi dan Misi

Visi adalah suatu rancangan tentang masa depan, mau jadi apa nanti perusahaan, atau organisasi. menentukan visi berarti juga menentukan cita-cita yang ingin diwujudkan

Sedangkan Misi adalah apa saja yang bisa dilakukan untuk mencapai visi tadi, seperti yang sudah dijelaskan tadi Misi ialah langkah, proses atau strategi apa untuk mencapai visi tersebut.

bisa disimpulkan bahwa visi dan misi adalah visi gambaran dan tujuan suatu lembaga atau perusahaan di masa depan sedangkan misi adalah cara untuk mencapai tujuan itu. terkadang misi perlu dirubah sedemikian rupa jika visi belum juga terwujud.

2. Kajian visi

Visi ialah cara pandang jauh ke depan di mana organisasi harus diambil dalam rangka untuk eksis, antisipatif dan inovatif. Visi ialah gambaran yang menantang dari negara masa depan yang diinginkan organisasi.

Visi ialah pandangan atau pemikiran tentang masa depan (tujuan masa depan) misi sedang atau akan melakukan apa yang sudah ada dalam visi.

3. Kajian misi

Misi adalah pernyataan yang mencantumkan tujuan serta sasaran organisasi yang akan dicapai. Pernyataan misi organisasi dibawa ini maka akan fokus.

Misi menjelaskan kenapa organisasi itu ada, apa yang dilakukan, dan bagaimana melakukannya.



E. Prinsip pokok organisasi

1. Mempunyai pendukung
2. Mempunyai tujuan
3. Mempunyai kegiatan
4. Mempunyai pembagian tugas
5. Mempunyai perangkat organisasi
6. Mempunyai pembagian dan pendelegasian wewenang
7. Mencapai kesinambungan kegiatan, kesatuan perintah dan arah;
 - a. Mempunyai pendukung
Pendukung disini adalah member (karyawan yang bekerja pada institusi/ perusahaan). Prinsipnya makin besar jumlah dan makin tinggi kualitas pendukung maka makin kuatlah organisasi tsb.
 - b. Mempunyai tujuan
Baik bersifat umum (goal) ataupun bersifat khusus (objectives).
Tujuan yang dimaksud adalah sesuatu yang mengikat orang – orang yang bersekutu dalam organisasi.
Prinsip, makin sesuai tujuan organisasi dengan tujuan para pendukung maka makin kokohlah ikatan persekutuan antar para pendukung.
 - c. Mempunyai kegiatan
Agar tujuan tercapai diperlukan adanya kegiatan. Organisasi yang baik memiliki kegiatan yang jelas dan terarah. Makin aktif suatu organisasi melaksanakn kegiatannya makin baik pula organisasi tersebut. Maka dari itu, tujuan juga harus dipahami semua pihak yang berada dalam organisasi tersebut.

d. Mempunyai pembagian tugas

Agar kegiatan terlaksana dengan baik diperlukan jobs description.

Suatu organisasi dinilai baik apabila tugas dapat dibagi habis antar para pendukung.



JOB DESCRIPTIONS



Universitas
Esa Unggul

- e. Mempunyai perangkat organisasi
Agar tugas dapat terlaksana, diperlukan perangkat organisasi yang disebut satuan organisasi (departments, sub ordinates).
Ditinjau dari tugas, tanggung jawab serta wewenang, satuan organisasi sifatnya sebagai pengarah sampai dengan pelaksana kegiatan. Prinsip memiliki fungsi ini disebut prinsip fungsionalisasi.

- f. Mempunyai pembagian dan pendelegasian wewenang
Karena peranan tidak sama perlu diatur pembagian dan pendelegasian wewenang.
Wewenang pimpinan sebaiknya hanya bersifat memutuskan hal- hal yang penting saja sedangkan pengambilan keputusan rutin harus didelegasikan pada satuan organisasi yang lebih bawah.
Hal ini dikenal dengan nama ‘prinsip pengecualian’.

- g. Mempunyai kesinambungan kegiatan, kesatuan perintah dan arah
Kegiatan suatu organisasi harus continue, fleksibel serta sederhana.
Untuk menjamin kegiatan yang akan dilaksanakan perlu adanya prinsip kesatuan perintah serta kesatuan arah untuk membentuk satu hubungan mata rantai yang tak terputus.
Prinsip kejelasan wewenang tanggungjawab disusun secara bertingkat dan dikenal dengan nama ‘scalar principle’.

F. The characteristic of organization

Ciri-ciri Organisasi (The Characteristics Organization)

1. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal
2. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan.
3. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya
4. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
5. Adanya suatu tujuan (The Idea of Goals)



Universitas
Esa Unggul

G. Job description

Job description atau yang biasa disingkat dengan jobdesc adalah sebuah bagian yang menjelaskan dan gambaran umum mengenai sebuah peran pekerjaan yang akan dilakukan. Dengan pengertian sederhananya, jobdesc adalah tugas, tanggung jawab serta wewenang yang akan diemban dan dipegang pada sebuah pekerjaan.

Job description atau uraian jabatan atau gambaran tugas adalah suatu pernyataan tertulis yang berisi tujuan dari dibentuknya suatu jabatan/tugas. Uraian ini berisi gambaran tentang apa yang harus dilakukan oleh pemegang jabatan, bagaimana suatu pekerjaan dilakukan, alasan-alasan mengapa pekerjaan tersebut dilakukan, hubungan antara suatu posisi tertentu dan posisi lainnya di luar lingkup pekerjaannya dan di luar organisasi (eksternal) untuk mencapai tujuan unit kerja dan perusahaan secara luas. Apabila job description telah tersusun dengan baik, maka job specification atau spesifikasi jabatan akan mulai dikembangkan.

H. Job specification

Job specification adalah spesifikasi jabatan yang merupakan suatu uraian tertulis tentang tentang latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan kompetensi atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki sebelum mengisi jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif.

Job Specification adalah spesifikasi jabatan yang merupakan suatu uraian tertulis tentang tentang latar belakang pendidikan, pengalaman, kemampuan dan kompetensi atau hal-hal lain yang berhubungan dengan pekerjaan yang harus dimiliki SEBELUM mengisi jabatan tertentu sehingga dapat berfungsi dengan efektif. Job specification disebut juga dengan Hiring Specification dan biasanya dijadikan informasi dasar untuk memulai proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan. Job specification sangat berguna dalam mencocokkan seseorang dengan posisi atau jabatan tertentu, dan mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan.

I. Job Analysis

Job Analysis (analisis jabatan/pekerjaan) adalah sesuatu kegiatan pengumpulan informasi ataupun data yang menyangkut tentang jabatan atau pekerjaan untuk menetapkan uraian jabatan pekerjaan dan persyaratan jabatan atau suatu pekerjaan.



J. Latihan

1. Sebutkan definisi organisasi menurut Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan!
2. Sebutkan prinsip pokok organisasi!
3. Sebutkan ciri-ciri organisasi!

K. Jawaban

1. Menurut Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan pengertian organisasi adalah sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.
2.
 - a. Mempunyai pendukung
 - b. Mempunyai tujuan
 - c. Mempunyai kegiatan
 - d. Mempunyai pembagian tugas
 - e. Mempunyai perangkat organisasi
 - f. Mempunyai pembagian dan pendelegasian wewenang
 - g. Mencapai kesinambungan kegiatan, kesatuan perintah dan arah;
3.
 - a. Adanya suatu kelompok orang yang dapat dikenal
 - b. Adanya kegiatan yang berbeda-beda tapi satu sama lain saling berkaitan (interdependent part) yang merupakan kesatuan usaha/kegiatan.
 - c. Tiap-tiap anggota memberikan sumbangan usahanya/tenaganya
 - d. Adanya kewenangan, koordinasi dan pengawasan
 - e. Adanya suatu tujuan (The Idea of Goals)

L. Daftar Pustaka

1. Manullang, M.2012. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
2. M. Fais Satrianegara. 2009, *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan*, Jakarta, Salemba Medika



**MODUL 4 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 4
BENTUK/STRUKTUR ORGANISASI**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan bentuk organisasi
2. Menguraikan/menjelaskan elemen struktur organisasi

B. Definisi Organisasi

Organisasi (Yunani: *ὄργανον*, *organon* - alat) adalah suatu kelompok orang dalam suatu wadah untuk tujuan bersama.

Dalam ilmu-ilmu sosial, organisasi dipelajari oleh periset dari berbagai bidang ilmu, terutama sosiologi, ekonomi, ilmu politik, psikologi, dan manajemen. Kajian mengenai organisasi sering disebut studi organisasi (*organizational studies*), perilaku organisasi (*organizational behaviour*), atau analisis organisasi (*organization analysis*).

Terdapat beberapa teori dan perspektif mengenai organisasi, ada yang cocok satu sama lain, dan ada pula yang berbeda. Organisasi pada dasarnya digunakan sebagai tempat atau wadah bagi orang-orang untuk berkumpul, bekerja sama secara rasional dan sistematis, terencana, terpimpin dan terkendali, dalam memanfaatkan sumber daya (uang, material, mesin, metode, lingkungan), sarana-parasarana, data, dan lain sebagainya yang digunakan secara efisien dan efektif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut para ahli terdapat beberapa pengertian organisasi sebagai berikut.

- Stoner mengatakan bahwa organisasi adalah suatu pola hubungan-hubungan yang melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan mengejar tujuan bersama.
- James D. Mooney mengemukakan bahwa organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama .
- Chester I. Bernard berpendapat bahwa organisasi adalah merupakan suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.
- Stephen P. Robbins menyatakan bahwa Organisasi adalah kesatuan (*entity*) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat

diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

Sebuah organisasi dapat terbentuk karena dipengaruhi oleh beberapa aspek seperti penyatuan visi dan misi serta tujuan yang sama dengan perwujudan eksistensi sekelompok orang tersebut terhadap masyarakat. Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat di sekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

Orang-orang yang ada di dalam suatu organisasi mempunyai suatu keterkaitan yang terus menerus. Rasa keterkaitan ini, bukan berarti keanggotaan seumur hidup. Akan tetapi sebaliknya, organisasi menghadapi perubahan yang konstan di dalam keanggotaan mereka, meskipun pada saat mereka menjadi anggota, orang-orang dalam organisasi berpartisipasi secara relatif teratur.

Organisasi yang dianggap baik adalah organisasi yang dapat diakui keberadaannya oleh masyarakat disekitarnya, karena memberikan kontribusi seperti; pengambilan sumber daya manusia dalam masyarakat sebagai anggota-anggotanya sehingga menekan angka pengangguran.

C. Pengertian organisasi menurut para ahli

Agar lebih memahami apa arti organisasi, maka kita perlu merujuk pada pendapat para ahli. Beberapa ahli pernah menjelaskan definisi organisasi, diantaranya adalah:

1. Stoner

Menurut Stoner pengertian organisasi adalah sebuah pola hubungan-hubungan melalui mana orang-orang di bawah pengarahan atasan untuk mencapai tujuan Bersama

2. Stephen P. Robbins

Menurut Stephen P. Robbins pengertian organisasi adalah kesatuan (entity) sosial yang dikoordinasikan secara sadar, dengan sebuah batasan yang relatif dapat diidentifikasi, yang bekerja atas dasar yang relatif terus menerus untuk mencapai suatu tujuan bersama atau sekelompok tujuan.

3. James D. Mooney

Menurut James D. Mooney pengertian organisasi adalah bentuk setiap perserikatan manusia untuk mewujudkan tujuan bersama.

4. Chester I. Bernard

Menurut Chester I. Bernard definisi organisasi adalah suatu sistem aktivitas kerja sama yang dilakukan oleh dua orang atau lebih.

5. Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan

Menurut Drs. H. Malayu S,P, Hasibuan pengertian organisasi adalah sebagai proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan bermacam-macam aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan bersama.

6. Max Weber

Menurut Max Weber pengertian organisasi adalah suatu kerangka hubungan terstruktur yang didalamnya terdapat wewenang, dan tanggung jawab serta pembagian kerja menjalankan sesuatu fungsi tertentu.

7. Prof. Dr. Sondang P. Siagian

Menurut Siagian pengertian organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang / lebih yang saling bekerjasama serta terikat secara formal dalam rangka melakukan pencapaian tujuan yang sudah ditentukan dalam ikatan yang ada pada seseorang atau beberapa orang yang dikenal sebagai atasan dan seorang atau kelompok orang yang dikenal sebagai bawahan.

8. Paul Preston dan Thomas Zimmerer

Menurut Paul Preston dan Thomas Zimmerer organisasi adalah suatu kumpulan orang yang telah disusun dalam sebuah kelompok-kelompok yang saling bekerjasama dalam mencapai tujuan secara bersama.

9. Philip Slznic

Menurut Philip Slznic pengertian organisasi adalah suatu peraturan personil berguna dalam mempermudah dalam melakukan pencapaian dari beberapa tujuan yang sudah ditetapkan lewat alokasi tanggung jawab dan fungsi atau Through the allocation of functions and responsibilities.

10. Thompson

Menurut Thompson pengertian organisasi adalah suatu perpaduan antara beberapa anggota khusus yang sangat impersonal dan rasional yang saling bekerjasama (koperasi) dalam mencapai berbagai tujuan yang spesifik yang sudah diumumkan.





D. Visi dan misi

Dalam berbagai macam definisi organisasi yang hamper semuanya mengarah kepada mencapai tujuan yang sudah disepakati bersama.

Tujuan tersebut biasa juga disebut dengan visi dan misi.

1. Perbedaan Visi dan Misi

Visi adalah suatu rancangan tentang masa depan, mau jadi apa nanti perusahaan, atau organisasi. menentukan visi berarti juga menentukan cita-cita yang ingin diwujudkan

Sedangkan Misi adalah apa saja yang bisa dilakukan untuk mencapai visi tadi, seperti yang sudah dijelaskan tadi Misi ialah langkah, proses atau strategi apa untuk mencapai visi tersebut.

bisa disimpulkan bahwa visi dan misi adalah visi gambaran dan tujuan suatu lembaga atau perusahaan di masa depan sedangkan misi adalah cara untuk mencapai tujuan itu. terkadang misi perlu dirubah sedemikian rupa jika visi belum juga terwujud.

2. Kajian visi

Visi ialah cara pandang jauh ke depan di mana organisasi harus diambil dalam rangka untuk eksis, antisipatif dan inovatif. Visi ialah gambaran yang menantang dari negara masa depan yang diinginkan organisasi.

Visi ialah pandangan atau pemikiran tentang masa depan (tujuan masa depan) misi sedang atau akan melakukan apa yang sudah ada dalam visi.

3. Kajian misi

Misi adalah pernyataan yang mencantumkan tujuan serta sasaran organisasi yang akan dicapai. Pernyataan misi organisasi dibawa ini maka akan fokus.

Misi menjelaskan kenapa organisasi itu ada, apa yang dilakukan, dan bagaimana melakukannya.



E. Bentuk Organisasi

1. Organisasi lini

Disebut juga command organization, karena terdapat perbedaan nyata antara pimpinan dan pelaksana.

Segala kendali ada di tangan pimpinan dan yang diutamakan ialah wewenang dan perintah.

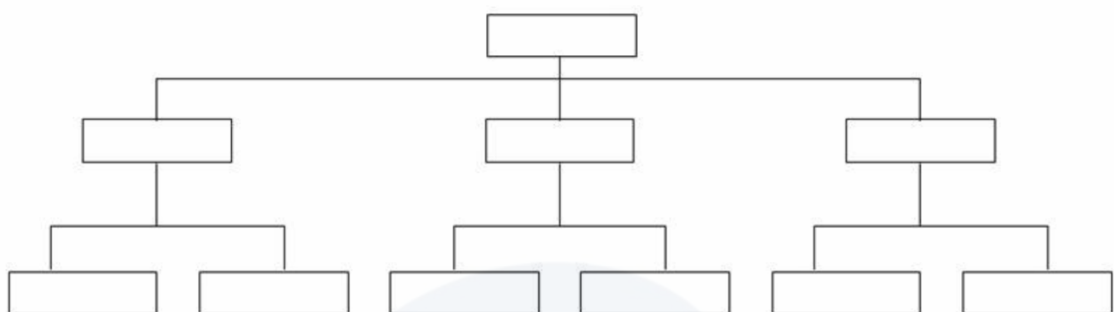
Cirinya biasanya pada organisasi kecil, jumlah karyawan sedikit, perangkat organisasi terbatas, kegiatan dan tujuan organisasi sederhana serata pimpinan organisasi sekaligus adalah pemilik organisasi.

Keuntungan ialah pengambilan keputusan cepat, kesatuan arah dan perintah lebih terjamin, pengawasan dan koordinasi lebih mudah.

Kerugiannya ialah keputusan diambil hanya satu orang sehingga sering kurang sempurna.

Maka dari itu dibutuhkan pimpinan yang berwibawa dan berpengetahuan luas yang tidak mudah ditemukan.

organisasi lini



2. Organisasi staf

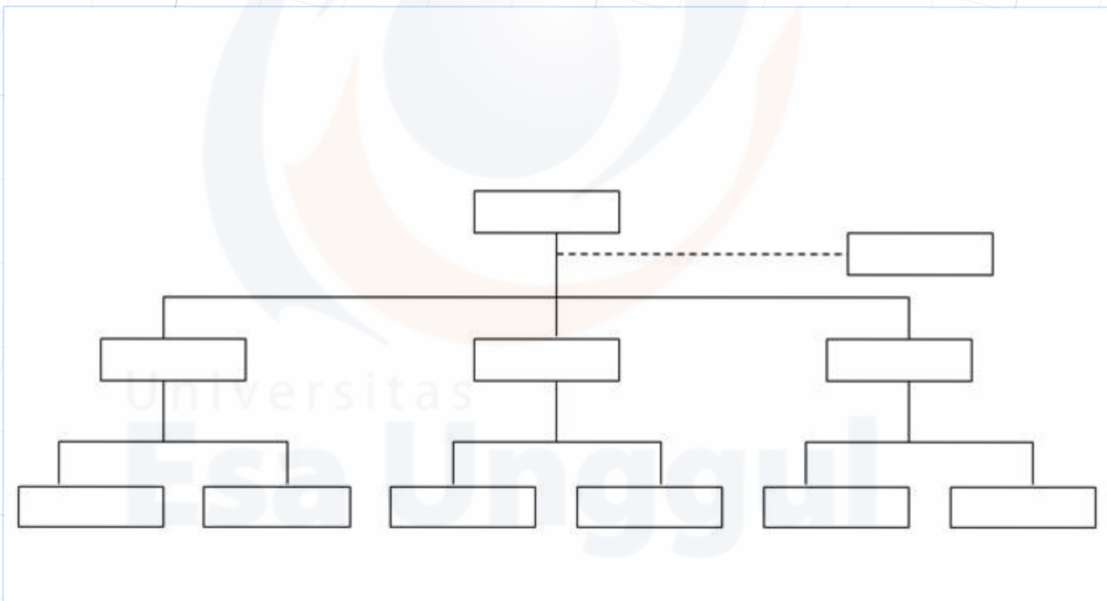
Terdapat pembantu pimpinan yang disebut staf.

Staf ini berasal dari ahli sesuai kebutuhan.

Bantuan dari staf hanya nasehat saja, sedang keputusan tetap berada di tangan pimpinan.

Keuntungannya keputusan bisa lebih baik, kerugiannya pengambilan keputusan lebih lama dan bisa menghambat kelancaran program.

organisasi staf



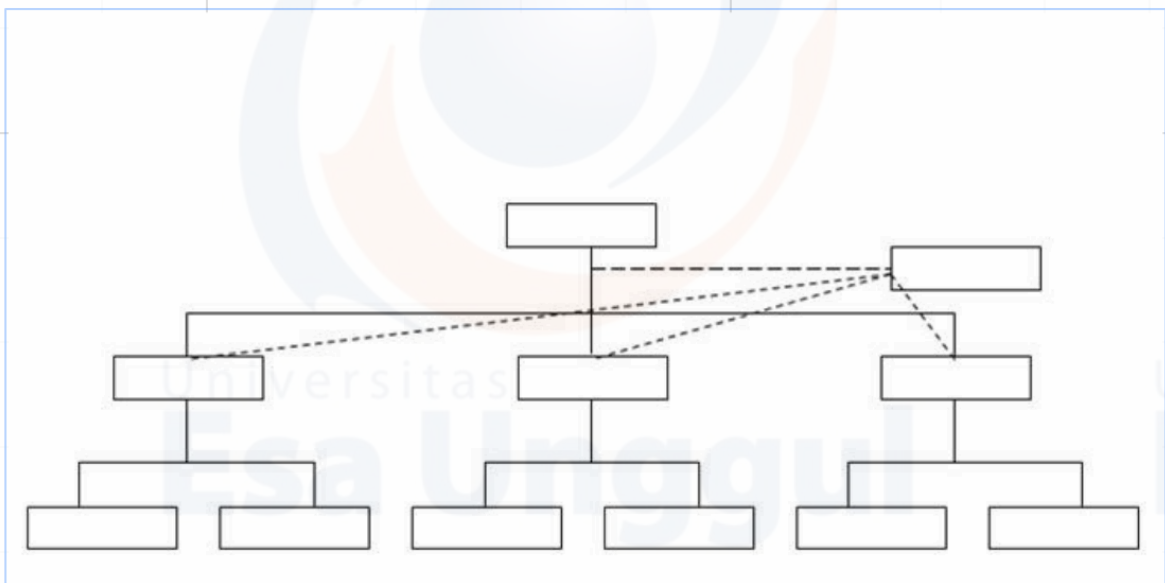
3. Organisasi staf dan lini

Mengembangkan organisasi lini dan staf.

Peranan staf tidak hanya memberikan nasehat namun juga dibarikan tanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu.

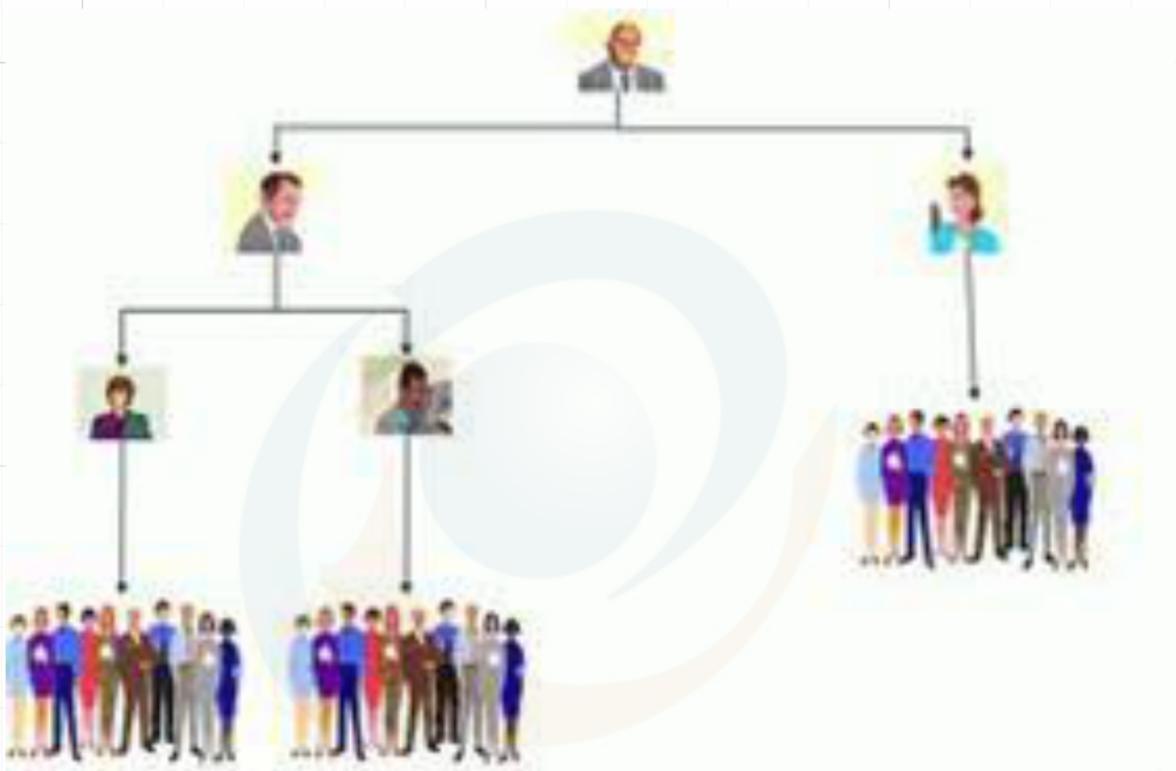
Keuntungannya keputusan yang diambil bisa lebih baik, terdapat pengembangan bakat untuk mendorong disiplin dan tanggung jawab kerja yang tinggi.

organisasi lini dan staf



F. Struktur organisasi

Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.



Struktur organisasi perusahaan yang baik menjadi hal yang sangat penting bagi perusahaan. Dalam sebuah organisasi, pemegang saham, direksi dan juga komisaris masuk dalam struktur perusahaan. Biasanya pemegang saham perusahaan akan memberikan wewenangnya pada direksi melalui komisaris untuk mengembangkan dan juga menjalankan perusahaan sesuai dengan tujuan perusahaan.

Komisaris memiliki fungsi sebagai pengawas dari jajaran direksi. Komisaris juga memiliki wewenang untuk melakukan pemeriksaan pembukuan, menegur direksi, memberikan arahan hingga memberhentikan direksi dengan menyelenggarakan RUPS atau Rapat Umum Pemegang Saham. Dalam RUPS, seluruh pemegang saham akan menyampaikan pendapatnya, di RUPS itu juga membahas kinerja (evaluasi kinerja) termasuk kebijakan perusahaan apa saja yang akan dilakukan kedepannya.

Ketika ada pemegang saham yang berhalangan hadir, maka ia dapat melempar atau memberikan suaranya kepada pemegang saham lainnya atau yang sering disebut dengan proxy. Nantinya hasil RUPS akan dilimpahkan pada komisaris dan dilanjutkan oleh direksi untuk dijalankan.

Maka dari penjelasan di atas sudah jelas bahwa struktur organisasi di perusahaan itu sangat penting. Dengan adanya struktur organisasi tersebut maka perusahaan dapat berjalan sesuai dengan alurnya.

G. Elemen struktur organisasi

Ada enam elemen kunci yang perlu diperhatikan oleh para manajer ketika hendak mendesain struktur, antara lain:

- Spesialisasi
- Departementalisasi
- Rantai komando
- Rentang kendali
- Sentralisasi dan Desentralisasi
- Formalisasi

1. Spesialisasi

Sejauh mana tugas-tugas dalam organisasi dibagi-bagi ke dalam beberapa pekerjaan tersendiri.

2. Departementalisasi

Dasar yang dipakai untuk mengelompokkan pekerjaan secara bersama-sama. Departementalisasi dapat berupa proses, produk, geografi, dan pelanggan.

3. Rantai komando

Garis wewenang yang tanpa putus yang membentang dari puncak organisasi ke eselon paling bawah dan menjelaskan siapa bertanggung jawab kepada siapa.

4. Rentang kendali

Jumlah bawahan yang dapat diarahkan oleh seorang manajer secara efisien dan efektif.

5. Sentralisasi dan desentralisasi

Sentralisasi mengacu pada sejauh mana tingkat pengambilan keputusan terkonsentrasi pada satu titik di dalam organisasi.

Desentralisasi adalah lawan dari sentralisasi.

6. Formalisasi

Sejauh mana pekerjaan-pekerjaan di dalam organisasi dibakukan.



H. Fungsi Struktur Organisasi

Struktur di dalam organisasi dibuat untuk menjalankan perusahaan sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing jabatan. Struktur organisasi secara jelas mampu memisahkan tanggung jawab dan wewenang anggotanya.

Jika dalam satu bisnis atau perusahaan tidak memiliki komponen penting dalam struktur organisasi tersebut bisa jadi akan mengalami gangguan kedepannya, salah satunya dalam hal alur manajemen dan pengelolaan.

Berikut beberapa alasan penting kenapa struktur organisasi harus ada dalam setiap bisnis atau setiap perusahaan:

1. Kejelasan kedudukan dan koordinasi

Struktur Organisasi menjelaskan kedudukan dan posisi dari masing-masing anggota. Dalam hal ini melalui bagan struktur organisasi dapat memperluas alur komunikasi antar tim.

Koordinasi juga dibutuhkan untuk menghindari adanya missed communication yang dapat memberikan dampak negatif bagi bisnis yang sedang berkembang dan dapat digunakan sebagai dasar dalam penyelesaian pekerjaan yang membutuhkan komunikasi antar jabatan.

2. Kejelasan Dalam Jalur Hubungan

Fungsi struktur organisasi berikutnya adalah kejelasan dalam jalur hubungan. Dalam melakukan tugas dan tanggung jawab, setiap anggota dalam organisasi harus terlihat jelas sehingga proses pekerjaan lebih efisien dan saling memberikan keuntungan.

3. Kejelasan Tanggung Jawab

Setiap anggota dalam organisasi memiliki tugas dan tanggung jawab masing-masing. Tumpang tindih wewenang dapat menjadi masalah serius dalam sebuah struktur organisasi, misalnya saja jika dalam sebuah perusahaan memiliki 2 pimpinan sekaligus dapat menyebabkan adanya kebingungan dalam hal pengambilan keputusan cepat.

4. Pengendalian dan Pengawasan

Adanya struktur organisasi penting untuk pengadilan dan pengawasan dari seorang pimpinan terhadap bawahannya. Tercapainya tujuan dari berdirinya suatu bisnis adalah melalui pengendalian dan pengawasan rutin untuk melakukan evaluasi kinerja sesuai dengan tugas dan fungsi masing-masing anggota.

Karena bisnis yang ideal adalah yang dijalankan dari tim yang terkordinasi dengan baik dan benar. Tujuan berdirinya suatu bisnis sangat ditentukan dari kerjasama tim yang terkoordinasi tugas dan fungsinya melalui struktur organisasi.



Universitas
Esa Unggul

H. Latihan

1. Sebutkan dan jelaskan bentuk organisasi!
2. Apa yang dimaksud dengan struktur organisasi?
3. Sebutkan dan jelaskan elemen struktur organisasi!

I. Jawaban

1. organisasi lini, staf, lini dan staf
2. Struktur organisasi adalah bagaimana pekerjaan dibagi, dikelompokkan, dan dikoordinasikan secara formal.
3.
 - a. Spesialisasi
 - b. Departementalisasi
 - c. Rantai komando
 - d. Rentang kendali
 - e. Sentralisasi dan Desentralisasi
 - f. Formalisasi

L. Daftar Pustaka

1. Manullang, M.2012. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
2. M. Fais Satrianegara. 2009, *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan*, Jakarta, Salemba Medika



**MODUL 5 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 5
KONSEP KEPEMIMPINAN**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan konsep/definisi kepemimpinan
2. Menguraikan/menjelaskan teori lahirnya seorang pemimpin

B. Definisi Leadership

Leadership atau kepemimpinan adalah suatu seni, fungsi, proses dan kemampuan dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan dan kesetiaan agar berbuat sesuatu sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Istilah leadership berasal dari serapan bahasa Inggris yang berarti kepemimpinan. Kata leadership memiliki kata dasar leader berarti pemimpin, serta kata to lead yang keduanya mengandung beberapa arti yang saling berhubungan, yaitu: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pikiran-orang lain, membimbing, dan menggerakkan (Danin dan Suparno, 2004).

Leadership adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Leadership merupakan sebuah kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Leadership merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hierarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pimpinannya.

Berikut definisi dan pengertian leadership dari beberapa sumber buku:

- Menurut Purwanto (2007), leadership adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.
- Menurut Zakub (1984), leadership adalah menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama.
- Menurut Slamet (2002), leadership adalah suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- Menurut Rivai (2004), leadership adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- Menurut Baharudin dan Umiarso (2012), leadership adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Unsur-unsur Leadership

Leadership atau kepemimpinan memiliki tiga unsur utama, yaitu:

1. **Pengikut/followership.** Adanya kepemimpinan ini disebabkan adanya pengikut atau followership. Seseorang menjadi pemimpin karena ada beberapa orang yang berkehendak untuk mengikuti yaitu bertindak sesuai dengan keinginan pemimpinnya.
2. **Tujuan.** Kepemimpinan timbul karena adanya kepengikutan yang melakukan kerja sama dalam rangkai mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Dengan adanya tujuan-tujuan tertentu timbul kerja sama dan timbul pula pemimpin untuk mengaturnya.
3. **Kegiatan mempengaruhi.** Ini berarti bahwa seorang pimpinan dalam aktivitasnya membimbing. Mengontrol dan mengarahkan tindakan orang lain untuk menuju suatu sasaran tertentu.

Menurut Vietzal dkk (2013), seorang leadership dalam suatu organisasi harus memiliki unsur dan kriteria tertentu sehingga layak disebut sebagai pemimpin, yaitu:

1. **Pengaruh.** Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh itu menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.
2. **Kekuasaan/power.** Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki seorang pemimpin, tanpa itu ia tidak akan bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan.
3. **Wewenang.** Wewenang adalah hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari segi sang pemimpin.
4. **Pengikut.** Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/power dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.

Fungsi-fungsi Leadership

Menurut Baharuddin dan Umiarso (2012), terdapat lima fungsi pokok leadership atau kepemimpinan, yaitu:

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

b. Fungsi Konsultatif

Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat pula dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Hal ini berarti fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.

c. Fungsi Partisipatif

Fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.

d. Fungsi Delegatif

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang

dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi/jabatannya.

e. Fungsi Pengendalian

Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.



Sifat dan Syarat Seorang Leadership

Menurut Terry (2009), seorang leadership atau pemimpin yang baik harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut, yaitu:

1. **Energi.** Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.
2. **Memiliki stabilitas emosi.** Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari berprasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.
3. **Motivasi pribadi.** Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.
4. **Kemahiran mengadakan komunikasi.** Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.
5. **Kecakapan mengajar.** Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.

6. **Kecakapan sosial.** Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinan-nya.
7. **Kemampuan teknis.** Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

Sedangkan menurut Indrafachrudi (2006), leadership hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang mempunyai fungsi, peran, dan tugas yang selaras dengan tujuan organisasi. Adapun syarat yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.** Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk menyusun tugas, menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.
2. **Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas.** Proses kepemimpinan dibatasi sumber, sehingga pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian, pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.
3. **Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual.** Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya, dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.
4. **Pemimpin adalah seorang mediator.** Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator

(penengah), terlebih ketika konflik telah menjadi jurang pemisah antara komponen organisasi

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

- Robbins(1993) Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju kepada pencapaian tujuan kelompok tersebut.
- Kepemimpinan adalah suatu proses usaha seseorang dalam mempengaruhi seseorang/kelompok untuk mencapai tujuan.
- Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara seorang pemimpin dengan sekelompok orang yang menyebabkan seseorang atau kelompok berbuat yang sesuai dengan kehendak pemimpin (Menurut Winardi)
- Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu(Tannebaum,Weschler and Nassarik,1961)
- Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling,1984)
- Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya.
- Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.(Drs H.MelayuS,P Hasibuan)
- Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan,mengarahkan,mengontrol para bawahannya yang

bertanggungjawab, supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan

Menurut Pancasila (Ki Hajar Dewantara)

Menurut Pancasila, ada beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila :

- Ing Ngarso sung tulodo :

didepan memberi teladan.

Pemimpin harus bisa menjadikan dirinya panutan dan diikuti orang – orang yang dipimpinya.

- Ing Madya Mangun Karso :

di tengah menumbuhkan karsa (inisiatif).

dapat membangkitkan semangat swakarsa dan kreatifitas orang-orang yang dipimpinya.

- Tut Wuri Handayani :

mengikuti dari belakang dengan membimbing.

mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan didepan dan bertanggungjawab.

Kepemimpinan dapat digolongkan :

1. Kepemimpinan sebagai fokus proses-proses kelompok
2. Kepemimpinan sebagai suatu kepribadian dan akibatnya
3. Kepemimpinan sebagai tindakan atau tingkah laku
4. Kepemimpinan sebagai bentuk persuasi
5. Kepemimpinan sebagai alat mencapai tujuan.

C. Teori Kepemimpinan

1. Teori berdasarkan ciri-ciri (seyogyanya dimiliki oleh setiap orang yang menduduki jabatan kepemimpinan) :
 - Pengetahuan yang luas
 - Kemampuan bertumbuh dan berkembang
 - Sifat yang inkuisif

- Kemampuan analitik
- Daya Ingat yang kuat
- Kapasitas integratif
- Keterampilan berkomunikasi secara efektif
- Keterampilan mendidik
- Rasionalitas
- Obyektifitas
- Pragmatisme
- Kemampuan menentukan skala prioritas
- Kemampuan membedakan yang urgen dan yang penting
- Rasa tepat waktu
- Naluri relevansi
- Keteladanan
- Kesiediaan menjadi pendengar yang baik
- Adaptabilitas, fleksibilitas, ketegasan, orientasi masa depan
- Sikap yang antisipatif.

2. Teori Jalan Tujuan

- dikenal dengan nama teori Contingency
- efektivitas kepemimpinan seseorang dalam suatu organisasi sangat tergantung pada kemampuan menyesuaikan gaya kepemimpinan yang menjadi karakteristik utama.
- setiap pemimpin menyadari bahwa salah satu alasan para bawahannya menggabungkan diri dengan organisasi adalah agar berbagai tujuan pribadinya tercapai.
- dengan mengarahkan waktu, tenaga dan pengetahuan atau keterampilannya ia akan memperoleh imbalan tertentu yang memungkinkan untuk memuaskan kebutuhan-kebutuhannya.

3. Teori Keperilakuan

- Prakarsa dalam menentukan struktur tugas yang harus dilaksanakan para bawahannya.
- Tingkat perhatian yang diberikan kepada bawahannya dengan berbagai tujuan, harapan, cita-cita, keinginan, kep[entinagn dan kebutuhannya.

4. Teori Situasional

Kepemimpinan bergantung pada situasi tugas (kompleksitas, jenis, teknologi, besar) serta gaya norma kelompok rentang kendali, ancaman, tekanan dan budaya organisasi.

5. Teori Pemimpin Partisipasi

Berdasar pada pandangan bahwa analisa terakhir efektivitas seorang manajer sangat bergantung pada tingkat kemampuannya untuk mengikutsertakan para bawahannya dalam seluruh proses manajemen, terutama dalam proses pengambilan keputusan.

6. Teori Penerimaan

- Dikenal dengan istilah Acceptance Theory
- Intinya terletak pada pendapat yang mengatakan bahwa efektivitas kepemimpinan seseorang tercemin dari pengekuan dan penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan.

7. Teori Sosial

(Leader are made and not born)

Seseorang dapat memimpin jika memiliki pendidikan dan memperoleh kesempatan

8. Teori Genetis
(Leader are born and not made)
Seseorang dapat memimpin karena ia terlahir dengan bakat-bakat kepemimpinan
9. Teori Ekologis
Seseorang dapat memimpin jika memiliki bakat-bakat genetis yang berpotensi untuk dikembangkan dengan pendidikan, pengalaman, dan kesempatan.



D. Latihan

1. Sebutkan definisi pemimpin menurut Drs H.MelayuS,P Hasibuan!
2. Apa yang dimaksud dengan teori genetis dalam kepemimpinan?
3. Apa yang dimaksud dengan teori sosial dalam kepemimpinan?
4. Sebutkan asas kepemimpinan menurut Ki Hajar Dewantara!

E. Jawab

1. Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.
2. (Leader are born and not made)
Seseorang dapat memimpin karena ia terlahir dengan bakat-bakat kepemimpinan.
3. (Leader are made and not born)
Seseorang dapat memimpin jika memiliki pendidikan dan memperoleh kesempatan.
4. - Ing Ngarso sung tulodo :
didepan memberi teladan.
Pemimpin harus bisa menjadikan dirinya panutan dan diikuti orang – orang yang dipimpinya.
- Ing Madya Mangun Karso :
di tengah menumbuhkan karsa (inisiatif).
dapat membangkitkan semangat swakarsa dan kreatifitas orang-orang yang dipimpinya.
- Tut Wuri Handayani :
mengikuti dari belakang dengan membimbing.
mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan didepan dan bertanggungjawab.

F. Daftar Pustaka

- Purwanto, M. Ngalim. 2007. *Administrasi dan Supervisi Pendidikan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Danin, Sudarwan dan Suparno. 2004. *Manajemen dan Kepemimpinan*. Yogyakarta: Kanisius.
- Zakub, Hamzah. 1984. *Menuju Keberhasilan, Manajemen dan Kepemimpinan*. Bandung: Diponegoro.
- Slamet, M. 2002. *Teori dan Praktek Kepemimpinan*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Rivai. 2003. *Kepemimpinan Pendidikan*. Jakarta: Cahaya Ilmu.
- Baharudin dan Umiarso. 2012. *Kepemimpinan Pendidikan Islam Antara Teori dan Praktik*. Jogjakarta: AR-RUZZ MEDIA.
- Vietzal, R., Bahtiar dan Amar, B.R. 2013. *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Terry, George R. 2009. *Prinsip-prinsip Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Indrafachrudi, Soekarto. 2006. *Bagaimana Memimpin Sekolah yang Efektif*. Bogor: Ghalia Indonesia.
- <https://www.kajianpustaka.com/2020/01/leadership-pengertian-unsur-fungsi-dan-syarat-kepemimpinan.html> di akses 22 Juni 2020

**MODUL 6 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 6
TIPE DAN SIFAT KEPEMIMPINAN**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan tipe-tipe kepemimpinan
2. Menguraikan/menjelaskan sifat seorang pemimpin

B. Definisi Leadership

Leadership atau kepemimpinan adalah suatu seni, fungsi, proses dan kemampuan dalam mempengaruhi dan mengarahkan orang-orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan dan kesetiaan agar berbuat sesuatu sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.

Istilah leadership berasal dari serapan bahasa Inggris yang berarti kepemimpinan. Kata leadership memiliki kata dasar leader berarti pemimpin, serta kata to lead yang keduanya mengandung beberapa arti yang saling berhubungan, yaitu: bergerak lebih awal, berjalan di awal, mengambil langkah awal, berbuat paling dulu, memelopori, mengarahkan pikiran-pikiran-orang lain, membimbing, dan menggerakkan (Danin dan Suparno, 2004).

Leadership adalah proses mempengaruhi orang untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan secara efektif serta proses untuk memfasilitasi individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama. Leadership merupakan sebuah kemampuan menggerakkan, memberi motivasi, dan mempengaruhi orang-orang agar bersedia melakukan tindakan-tindakan yang terarah pada pencapaian tujuan melalui keberanian mengambil keputusan tentang kegiatan yang harus dilakukan.

Leadership merupakan bagian dari fungsi-fungsi manajemen yang menduduki posisi strategis dalam sistem dan hierarki kerja dan tanggung jawab pada sebuah organisasi. Berhasil tidaknya suatu organisasi salah satunya ditentukan oleh kepemimpinan yang memimpin organisasi, bahkan maju mundurnya suatu organisasi sering diidentikkan dengan perilaku kepemimpinan dari pimpinannya.

Berikut definisi dan pengertian leadership dari beberapa sumber buku:

- Menurut Purwanto (2007), leadership adalah permulaan dari suatu struktur atau prosedur baru untuk mencapai tujuan-tujuan dan sasaran organisasi atau untuk mengubah tujuan-tujuan dan sasaran organisasi.
- Menurut Zakub (1984), leadership adalah menstimulasi, memobilisasi, mengarahkan, mengkoordinasi motif-motif dan kesetiaan orang-orang yang terlibat dalam usaha bersama.
- Menurut Slamet (2002), leadership adalah suatu kemampuan, proses, atau fungsi, pada umumnya untuk mempengaruhi orang-orang agar berbuat sesuatu dalam rangka mencapai tujuan tertentu.
- Menurut Rivai (2004), leadership adalah seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- Menurut Baharudin dan Umiarso (2012), leadership adalah suatu kegiatan mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau bekerja sama (mengolaborasi dan mengolaborasikan potensinya) untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Unsur-unsur Leadership

Leadership atau kepemimpinan memiliki tiga unsur utama, yaitu:

1. **Pengikut/followership.** Adanya kepemimpinan ini disebabkan adanya pengikut atau followership. Seseorang menjadi pemimpin karena ada beberapa orang yang berkehendak untuk mengikuti yaitu bertindak sesuai dengan keinginan pemimpinnya.
2. **Tujuan.** Kepemimpinan timbul karena adanya kepengikutan yang melakukan kerja sama dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama. Dengan adanya tujuan-tujuan tertentu timbul kerja sama dan timbul pula pemimpin untuk mengaturnya.
3. **Kegiatan mempengaruhi.** Ini berarti bahwa seorang pimpinan dalam aktivitasnya membimbing. Mengontrol dan mengarahkan tindakan orang lain untuk menuju suatu sasaran tertentu.

Menurut Vietzal dkk (2013), seorang leadership dalam suatu organisasi harus memiliki unsur dan kriteria tertentu sehingga layak disebut sebagai pemimpin, yaitu:

1. **Pengaruh.** Seorang pemimpin adalah seorang yang memiliki orang-orang yang mendukungnya yang turut membesarkan nama sang pimpinan. Pengaruh itu menjadikan sang pemimpin diikuti dan membuat orang lain tunduk pada apa yang dikatakan sang pemimpin.
2. **Kekuasaan/power.** Seorang pemimpin umumnya diikuti oleh orang lain karena ia memiliki kekuasaan yang membuat orang lain menghargai keberadaannya. Tanpa kekuasaan atau kekuatan yang dimiliki sang pemimpin tentunya tidak ada orang yang mau menjadi pendukungnya. Kekuasaan dan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin ini menjadikan orang lain akan tergantung pada apa yang dimiliki seorang pemimpin, tanpa itu ia tidak akan bisa berbuat apa-apa. Hubungan ini menjadikan hubungan yang bersifat simbiosis mutualisme, dimana kedua belah pihak merasa saling diuntungkan.
3. **Wewenang.** Wewenang adalah hak yang diberikan kepada pemimpin untuk menetapkan sebuah keputusan dalam melaksanakan suatu hal/kebijakan. Wewenang disini juga dapat dialihkan kepada karyawan oleh pimpinan apabila pemimpin percaya bahwa karyawan tersebut mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawab dengan baik, sehingga karyawan diberi kepercayaan untuk melaksanakan tanpa perlu campur tangan dari segi sang pemimpin.
4. **Pengikut.** Seorang pemimpin yang memiliki pengaruh, kekuasaan/power dan wewenang tidak dapat dikatakan sebagai pemimpin apabila dia tidak memiliki pengikut yang berada di belakangnya yang memberi dukungan mengikuti apa yang dikatakan pemimpin.

Fungsi-fungsi Leadership

Menurut Baharuddin dan Umiarso (2012), terdapat lima fungsi pokok leadership atau kepemimpinan, yaitu:

a. Fungsi Instruktif

Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), kapan (waktu memulai, melaksanakan, dan melaporkan hasilnya), dan di mana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif.

b. Fungsi Konsultatif

Pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi dapat pula dilakukan melalui arus sebaliknya, yakni dari orang-orang yang dipimpin kepada pemimpin yang menetapkan keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya. Hal ini berarti fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin.

c. Fungsi Partisipatif

Fungsi ini berarti kesediaan pemimpin untuk tidak berpangku tangan pada saat-saat orang yang dipimpin melaksanakan keputusannya. Pemimpin tidak boleh sekedar mampu membuat keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya, tetapi juga ikut dalam proses pelaksanaannya, dalam batas-batas tidak menggeser dan mengganti petugas yang bertanggung jawab melaksanakannya.

d. Fungsi Delegatif

Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan kepada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang lain sesuai dengan posisi/jabatannya.

e. Fungsi Pengendalian

Pemimpin mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

Sifat dan Syarat Seorang Leadership

Menurut Terry (2009), seorang leadership atau pemimpin yang baik harus memiliki sifat-sifat sebagai berikut, yaitu:

1. **Energi.** Untuk tercapainya kepemimpinan yang baik memang diperlukan energi yang baik pula, jasmani maupun rohani. Seorang pemimpin harus sanggup bekerja dalam jangka panjang dan dalam waktu yang tidak tertentu. Sewaktu-waktu dibutuhkan tenaganya, ia harus sanggup melaksanakannya mengingat kedudukannya dan fungsinya. Karena itu kesehatan fisik dan mental benar-benar diperlukan bagi seorang pemimpin.
2. **Memiliki stabilitas emosi.** Seorang pemimpin yang efektif harus melepaskan dari berprasangka, kecurigaan terhadap bawahan-bawahannya. Sebaliknya ia harus tegas, konsekuen dan konsisten dalam tindakan-tindakannya, percaya diri sendiri dan memiliki jiwa sosial terhadap bawahannya.
3. **Motivasi pribadi.** Keinginannya untuk memimpin harus datang dari dorongan batin pribadinya sendiri, dan bukan paksaan dari luar dirinya. Kekuatan dari luar hanya bersifat stimulus saja terhadap keinginan-keinginan untuk menjadi pemimpin. Hal tersebut tercermin dalam keteguhan pendiriannya, kemauan yang keras dalam bekerja dan penerapan sifat-sifat pribadi yang baik dalam pekerjaannya.

4. **Kemahiran mengadakan komunikasi.** Seorang pemimpin harus memiliki kemahiran dalam menyampaikan gagasan baik secara lisan maupun tulisan. Hal ini sangat penting bagi pemimpin untuk mendorong maju bawahan, memberikan atau menerima informasi bagi kemajuan organisasi dan kepentingan bersama.
5. **Kecakapan mengajar.** Sering kita dengar bahwa seorang pemimpin yang baik pada dasarnya adalah seorang guru yang baik. Mengajar adalah jalan yang terbaik untuk memajukan orang-orang atas pentingnya tugas-tugas yang dibebankan atau sebagainya.
6. **Kecakapan sosial.** Seorang pemimpin harus mengetahui benar tentang bawahannya. Ia harus mempunyai kemampuan untuk bekerja sama dengan bawahan, sehingga mereka benar-benar memiliki kesetiaan bekerja di bawah kepemimpinan-nya.
7. **Kemampuan teknis.** Meskipun dikatakan bahwa Semakin tinggi tingkat kepemimpinan seseorang, makin kurang diperlukan kemampuan teknis ini, karena lebih mengutamakan manajerial skillnya, namun sebenarnya kemampuan teknis ini diperlukan juga. Karena dengan dimilikinya kemampuan teknis ini seorang pemimpin akan lebih mudah dikoreksi bila terjadi suatu kesalahan pelaksanaan tugas.

Sedangkan menurut Indrafachrudi (2006), leadership hanya dapat dilaksanakan oleh seorang pemimpin yang mempunyai fungsi, peran, dan tugas yang selaras dengan tujuan organisasi. Adapun syarat yang harus dilakukan oleh seorang pemimpin dalam sebuah organisasi adalah sebagai berikut:

1. **Pemimpin adalah tanggung jawab dan mempertanggungjawabkan.** Seorang pemimpin bertanggung jawab untuk menyusun tugas, menjalankan tugas, mengadakan evaluasi, untuk mencapai outcome yang terbaik. Pemimpin bertanggung jawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.

2. **Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas.** Proses kepemimpinan dibatasi sumber, sehingga pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian, pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif, dan menyelesaikan masalah secara efektif.
3. **Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual.** Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya, dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.
4. **Pemimpin adalah seorang mediator.** Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah), terlebih ketika konflik telah menjadi jurang pemisah antara komponen organisasi

PENGERTIAN KEPEMIMPINAN

- Robbins(1993) Kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi sebuah kelompok menuju kepada pencapaian tujuan kelompok tersebut.
- Kepemimpinan adalah suatu proses usaha seseorang dalam mempengaruhi seseorang/kelompok untuk mencapai tujuan.
- Kepemimpinan adalah suatu proses interaksi antara seorang pemimpin dengan sekelompok orang yang menyebabkan seseorang atau kelompok berbuat yang sesuai dengan kehendak pemimpin (Menurut Winardi)
- Kepemimpinan adalah pengaruh antar pribadi dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi untuk mencapai satu atau beberapa tujuan tertentu(Tannebaum, Weschler and Nassarik, 1961)
- Kepemimpinan adalah suatu proses yang mempengaruhi aktifitas

kelompok yang diatur untuk mencapai tujuan bersama (Rauch & Behling,1984)

- Kepemimpinan adalah kemampuan seni atau tehnik untuk membuat sebuah kelompok atau orang mengikuti dan menaati segala keinginannya.
- Pemimpin adalah seseorang dengan wewenang kepemimpinannya mengarahkan bawahannya untuk mengerjakan sebagian dari pekerjaannya dalam mencapai tujuan.(Drs H.MelayuS,P Hasibuan)
- Pemimpin adalah mereka yang menggunakan wewenang formal untuk mengorganisasikan,mengarahkan,mengontrol para bawahannya yang bertanggungjawab,supaya semua bagian pekerjaan dikoordinasi demi mencapai tujuan perusahaan

Menurut Pancasila (Ki Hajar Dewantara)

Menurut Pancasila ,ada beberapa asas utama dari kepemimpinan Pancasila :

- Ing Ngarso sung tulodo :

didepan memberi teladan.

Pemimpin harus bisa menjadikan dirinya panutan dan diikuti orang – orang yang dipimpinya.

- Ing Madya Mangun Karso :

di tengah menumbuhkan karsa (inisiatif).

dapat membangkitkan semangat swakarsa dan kreatifitas orang-orang yang dipimpinya.

- Tut Wuri Handayani :

mengikuti dari belakang dengan membimbing.

mampu mendorong orang-orang yang diasuhnya berani berjalan didepan dan bertanggungjawab.

C. Tipologi Kepemimpinan

1. Tipe otokratik
2. Tipe paternalistik
3. Tipe karismatik
4. Tipe Laissez Faire
5. Tipe demokratis
6. Tipe militeris
2. Teori Jalan Tujuan

1. Tipe Otokratik

Kepemimpinan otokratis adalah gaya kepemimpinan yang berpusat pada satu orang, yaitu bos. Dalam tipe kepemimpinan ini, pemimpin memegang semua kewenangan dan tanggung jawab atas perusahaan dan bawahannya. Sebagai pemimpin otokratis biasanya selalu mengambil keputusan sendiri tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Pemimpin jenis ini juga memiliki ambisi kuat dan ketika berkomunikasi dengan bawahannya selalu mengharapkan pelaksanaan yang cepat dan tanggap.

Jarang ada / tidak ada sama sekali fleksibilitas, karena dalam jenis kepemimpinan ini semua kebijakan berasal dari seorang pemimpin otokratis. Saat ini kedengarannya sulit untuk mengharapkan situasi yang mendukung kepemimpinan otokratis, namun Donald Trump (Trump Organization) dan Albert J Dunlap (Sunbeam Corporation) adalah beberapa contoh pemimpin dan perusahaan yang menjalankan jenis kepemimpinan ini.

2. Tipe Paternalistik

Pemimpin dengan tipe paternalistik beranggapan bahwa bawahannya adalah seorang “anak kecil” yang harus dibimbing, diarahkan, dan dikontrol.

Sisi positifnya, bawahan akan selalu mendapatkan bimbingan, nasehat, dan perasaan aman. Sisi negatifnya, bawahan tidak diberi ruang yang luas untuk berpendapat dan mengambil keputusan.



3. Tipe Kharismatik

Tipe kepemimpinan karismatik dianggap memiliki keistimewaan atau kelebihan sifat kepribadian dalam mempengaruhi pikiran, perasaan dan tingkah laku orang lain, sehingga para pengikut bersedia berbuat sesuatu yang dikehendaki oleh pemimpin.

Menurut Purwanto, karakteristik pemimpin yang bergaya karismatik mempunyai daya penarik yang sangat besar dan pada umumnya mereka mempunyai pengikut yang besar jumlahnya.

Para pengikut tidak dapat menjelaskan secara pasti alasan mereka tertarik dan mengikuti serta mentaati pemimpin tersebut.

Purwanto menambahkan bahwa seolah-olah ada pemimpin seperti ini memiliki kekuatan gaib yang menyertainya.

Menurut Purwanto, karisma yang ditampilkan ini tidak bergantung pada umur, kekayaan, kesehatan ataupun ketampanan si pemimpin.

4. Tipe Laissez Faire

- Pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan pada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas.
- Memberi kebebasan dan segala serba boleh
- Pantang memberikan bimbingan pada bawahannya
- Membantu keterbatasan kepada setiap orang dan menginginkan orang merasa senang.

5. Tipe Demokratik

- Dipandang paling ideal.
- Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
- Berorientasi pada bawahan dan menitikberatkan pada hubungan antar manusia dan kerja kelompok
- Menimbulkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.
- Pada umumnya disadari bahwa ada biaya yang harus dipikul oleh organisasi dengan adanya kepemimpinan yang demokratik
- Berusaha menyelaraskan kepentingan organisasi daripada tujuan pribadi
- Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya
- Berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari dirinya sendiri
- Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.

6. Tipe Militeris

- Dalam menggerakkan bawahan lebih sering menggunakan sistem perintah
- Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dengan bawahan
- Sukar menerima kritik dari bawahan
- Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

D. Sifat-sifat Kepemimpinan

1. Kesehatan yang memadai, kekuatan pribadi, dan ketahanan fisik.
2. Memahami tugas pokok, komitmen pribadi terhadap kegiatan
3. Memiliki perhatian kepada orang lain, ramah tamah
4. Intelegensi
5. Integritas
6. Sikap persuasif
7. Kritis
8. Kesetiaan

Ordway Tead

1. energi jasmaniah dan mental
2. kesadaran akan tujuan dan arah
3. antusiasisme
4. keramahan dan kecintaan
5. integritas
6. penguasaan teknis
7. ketegasan dalam mengambil keputusan
8. cerdas
9. ketrampilan mengajar
10. kepercayaan

ABRI

Teladan, membangkitkan, pendorong, waspada, dapat menentukan keputusan, bersahaja, setia, hemat, cermat, jujur, ikhlas

Ruslan Abdul Gani

- Kelebihan rohaniyah
- Kelebihan jasmaniah
- Kelebihan akal pikiran



Universitas
Esa Unggul

E. Latihan

1. Sebutkan ciri dari tipe kepemimpinan demokratis!
2. Apa yang dimaksud dengan Laissez Faire?
3. Sebutkan sifat pemimpin menurut ABRI!

F. Jawaban

1. Tipe Demokratik
 - Dipandang paling ideal.
 - Melibatkan karyawan dalam pengambilan keputusan.
 - Berorientasi pada bawahan dan menitikberatkan pada hubungan antar manusia dan kerja kelompok
 - Menimbulkan peningkatan produktivitas dan kepuasan kerja.
 - Pada umumnya disadari bahwa ada biaya yang harus dipikul oleh organisasi dengan adanya kepemimpinan yang demokratik
 - Berusaha menyelaraskan kepentingan organisasi daripada tujuan pribadi
 - Senang menerima saran, pendapat, bahkan kritik dari bawahannya
 - Berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses dari dirinya sendiri
 - Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai seorang pemimpin.
2. Tipe kepemimpinan yang mempunyai ciri :
 - Pentingnya pemeliharaan keseimbangan antara orientasi pelaksanaan tugas dan orientasi pemeliharaan hubungan sering terlihat bahwa aksentuasi diberikan pada hubungan ketimbang pada penyelesaian tugas.
 - Memberi kebebasan dan segala serba boleh
 - Pantang memberikan bimbingan pada bawahannya
 - Membantu keterbatasan kepada setiap orang dan menginginkan orang merasa senang.
3. Teladan, membangkitkan, pendorong, waspada, dapat menentukan keputusan, bersahaja, setia, hemat, cermat, jujur, ikhlas

F. Daftar Pustaka

1. <http://temanbisnisapp.com/inspirasi/5-tipe-kepemimpinan-dalam-organisasi/#:~:text=Pemimpin%20dengan%20tipe%20paternalistik%20berangapan,%2C%20nasehat%2C%20dan%20perasaan%20aman.> Diakses pada tanggal 22 juni 2020
2. <https://www.halopsikolog.com/12-tipe-kepemimpinan/#:~:text=Kepemimpinan%20otokratis%20adalah%20gaya%20kepemimpinan,sendiri%20tanpa%20berkonsultasi%20dengan%20bawahannya.> Diakses pada tanggal 22 juni 2020
3. <https://www.finansialku.com/tipe-kepemimpinan-karismatik/#:~:text=Tipe%20kepemimpinan%20karismatik%20dianggap%20memiliki,sesuatu%20yang%20dikehendaki%20oleh%20pemimpin.&text=Meraka%20adalah%20contoh%20dari%20pemimpin%20yang%20memiliki%20gaya%20kepemimpinan%20karismatik.> Diakses pada tanggal 22 juni 2020

**MODUL 7 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 7
PERENCANAAN**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan definisi perencanaan
2. Menguraikan/menjelaskan fungsi dan unsur dari perencanaan

B. Fungsi Manajemen

Manajemen adalah proses dimana kita memulai untuk mengkoordinasi sesuatu. Faktor penting dalam manajemen adalah bagaimana kita dapat mencapai sebuah tujuan, bagaimana kita menyeimbangkan tujuan- tujuan yang sekiranya bertentangan, dengan manajemen pula, bagaimana kita membuat pekerjaan menjadi efektif dan tentunya efisien.

Manajemen sendiri menyangkut 4 hal yang tidak pernah terlepas satu sama lain. Pasti semua sudah banyak mendengar istilah POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling), dalam bahasa Indonesia disebut dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan , dan pengendalian. Hal ini lah fungsi secara umum yang bisaanya kita dengar untuk yang dinamakan dengan fungsi manajemen.

Fungsi manajemen bukan berarti fungsi kegunaan dari manajemen, melainkan sebagai acuan atau tugas yang diemban oleh setiap anggota organisasi. Tugas yang diemban nantinya akan dberikan sesuai degan keahlian dan porsi masing-masing. Setiap anggota memegang peranan penting dalam manajemen. Bukan hal mudah namun, ketika mereka ada yang berhalangan hadir maka, anggota yang telah memiliki porsi dan kedudukan yang telah diberikan dapat menggantikan fungsi dari mereka yang berhalangan hadir.

Walaupun banyak definisi manajemen dan fungsi dari manajemen menurut banyak ahli, perencanaan, selalu merupakan langkah awal dari seluruh fungsi manajemen.

C. Definisi Perencanaan

Secara umum, pengertian perencanaan adalah suatu proses menentukan hal-hal yang ingin dicapai (tujuan) di masa depan serta menentukan berbagai tahapan yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut.

Pengertian perencanaan (*planning*) dapat juga didefinisikan sebagai suatu kegiatan yang terkoordinasi untuk mencapai tujuan tertentu dalam kurun waktu tertentu. Dengan begitu, di dalam perencanaan akan terdapat aktivitas pengujian beberapa arah pencapaian, mengkaji ketidakpastian, mengukur kapasitas, menentukan arah pencapaian, serta menentukan langkah untuk mencapainya.

Perencanaan adalah salah satu fungsi dari manajemen yang paling penting dimana di dalamnya terdapat aktivitas mendefinisikan tujuan organisasi, membuat strategi, serta mengembangkan rencana kerja organisasi. Perencanaan adalah tahap awal dalam kegiatan suatu organisasi terkait dengan pencapaian tujuan organisasi tersebut.

Perencanaan adalah proses yang mendefinisikan tujuan dari organisasi, membuat strategi digunakan untuk mencapai tujuan dari organisasi, serta mengembangkan rencana aktivitas kerja organisasi. Perencanaan merupakan proses-proses yang penting dari semua fungsi manajemen sebab tanpa perencanaan (*planning*) fungsi pengorganisasian, pengontrolan maupun pengarahan tidak akan dapat berjalan.

Rencana (*planning*) dapat berupa rencana informal ataupun rencana formal. *Rencana informal* adalah rencana-rencana yang tak tertulis dan bukan merupakan dari tujuan bersama anggota organisasi. Sedangkan definisi dari rencana formal adalah rencana yang tertulis yang harus dilaksanakan oleh organisasi dalam jangka waktu tertentu.

Rencana formal adalah rencana bersama anggota-anggota korporasi, artinya setiap anggota harus mengetahui serta menjalankan rencana tersebut. Rencana formal dibuat sbagai untuk mengurangi ambiguitas & menciptakan kesepahaman mengenai apa yang harus dilakukan.

Perencanaan adalah suatu proses. Proses perencanaan merupakan rangkaian urutan rasional di dalam penyusunan rencana.

Proses mempunyai sifat-sifat sebagai berikut:

- Dapat disesuaikan dengan tujuan
- Dapat disesuaikan dengan keterbatasan yang ada
- Dapat dikembangkan sesuai dengan teknik dan kebutuhan tertentu

Proses perencanaan pada awalnya merupakan proses yang konvensional, yang disebut juga *Classical Planning Process* atau *Geddesian Planning Process*. Proses yang konvensional merupakan proses yang terbuka yang menghasilkan produk yang terbuka.

Dalam perencanaan, input merupakan data - data atau informasi, output merupakan produk perencanaan atau rencana, sedangkan proses atau analisis merupakan keterkaitan data atau informasi untuk menghasilkan produk rencana.

Kita membuat teori dalam pengertian yang dapat diterapkan pada praktek professional apapun. Karena itu maka pembahasan mengenai teori perencanaan harus mengkaitkannya secara spesifik dengan perencanaan, dan harus mencakup pertanyaan 'Apakah perencanaan itu?' sekitar 20 tahun yang lalu, Jhon Dyckman menyebut pembahasan tentang pertanyaan itu sebagai 'Suatu literature tentang kontroversi'. Baru-baru ini Henry Hightower mengatakan "pertanyaan yang mematikan adalah 'apakah perencanaan itu?'" jelas tidak banyak perubahan selama ini. Akan tetapi selama beberapa tahun ini telah banyak usaha yang dilakukan untuk menjawab pertanyaan itu. Berbagai definisi mengenai perencanaan yang telah diusulkan mempunyai ruang lingkup yang luas, tapi tidak memperlihatkan adanya consensus. Namun demikian kiranya ada baiknya untuk meminjam aliran-aliran pemikiran utama yang menjadi asal-usul timbulnya alternative-alternatif definisi perencanaan yang sekarang ada.

Perencanaan dapat diartikan dalam berbagai perspektif, berikut penjelasannya:

Perencanaan Sebagai Suatu Kegiatan Dasar Manusia.

Banyak orang yang memandang perencanaan sebagai suatu kegiatan dasar yang terkandung dalam tingkah laku manusia pada semua tingkatan masyarakat. Dalam pandangan ini:

Tukang kayu membuat suatu rencana di saat ia mengangkat palunya untuk memukul paku. Seorang pengusaha melakukan perencanaan di saat ia mendengarkan laporan cuaca untuk memutuskan akan membawa payung ke kantor atau tidak. Pengemudi kendaraan pool juga melakukan perencanaan dalam menyusun rencana untuk menentukan urutan dalam menyempul penumpang-penumpangannya. Jelas bahwa masih banyak bentuk-bentuk perencanaan yang kompleks dalam rumah-rumah tangga, perusahaan maupun organisasi.

Perencanaan Sebagai Pilihan Rasional.

Pendekatan kedua membatasi perencanaan pada hal-hal yang menyangkut upaya pemilihan, dan menekankan kaitan antara perencanaan dan rasionalitas. Konsep rasionalitas ini akan dibahas lebih detail kemudian, tetapi pada kesempatan ini kiranya suatu pilihan rasional dapat didefinisikan sebagai suatu pilihan yang memenuhi standard-standard logika tertentu. Dengan demikian maka perencanaan menjadi “suatu proses untuk menentukan tindakan-tindakan di masa depan yang sesuai melalui suatu tahapan pemilihan.”

Tidak banyak perbedaan antara pengertian perencanaan ini dengan proses pengambilan keputusan yang rasional. Perencanaan identic dengan proses tersebut dalam usahanya untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan, melakukannpilihan-pilihan dengan sengaja, pendekatan yang komprehensif, dan berkaitan dengan tindakan, meskipun yang terakhir ini masih tidak jelas dan agak lemah. Orientasi ke masa depan merupakan satu-satunya karakteristik perencanaan yang tidak ada pada proses pengambilan keputusan yang rasional.

Perencanaan Sebagai Pengendali Tindakan Masa Depan.

Definisi ini mengandung suatu reaksi yang berlebihan terhadap kesempitan definisi yang terdahulu. Definisi ini mengartikan bahwa tidak ada perencanaan yang prosesnya tidak mencakup pelaksanaan.

Perencanaan tidak lain merupakan kegiatan untuk menetapkan tujuan yang akan dicapai beserta cara-cara untuk mencapai tujuan tersebut. Sebagaimana disampaikan oleh Louise E. Boone dan David L. Kurtz (1984) bahwa: *planning may be defined as the proses by which manager set objective, asses the future, and develop course of action designed to accomplish these objective.* Sedangkan T. Hani Handoko (1995) mengemukakan bahwa :

“ Perencanaan (planning) adalah pemilihan atau penetapan tujuan organisasi dan penentuan strategi, kebijaksanaan, proyek, program, prosedur, metode, sistem, anggaran dan standar yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pembuatan keputusan banyak terlibat dalam fungsi ini.”

D. Pengertian perencanaan menurut beberapa ahli

Pengertian Perencanaan Menurut Para Ahli

Agar lebih memahami apa arti perencanaan, maka kita dapat merujuk pada pendapat para ahli berikut ini:

1. Erly Suandy

Menurut Erly Suandy (2001:2), pengertian perencanaan adalah suatu proses penentuan tujuan organisasi dan kemudian menyajikan dengan jelas strategi-strategi, taktik-taktik, dan operasi yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi secara menyeluruh.

2. Becker

Menurut Becker (dalam Rustiadi 2008:339), pengertian perencanaan adalah suatu cara rasional untuk mempersiapkan masa depan.

3. Alder

Menurut Alder (dalam Rustiadi 2008:339), pengertian perencanaan adalah suatu proses menentukan apa yang ingin dicapai di masa yang akan datang serta menetapkan tahapan-tahapan yang dibutuhkan untuk mencapainya.

4. Douglas

Menurut Douglas, definisi perencanaan adalah suatu proses kontinu dari pengkajian, membuat tujuan dan sasaran, dan mengimplementasikan serta mengevaluasi atau mengontrolnya.

5. Steiner

Menurut Steiner, pengertian perencanaan adalah suatu proses memulai dengan sasaran-sasaran, batasan strategi, kebijakan, dan rencana terperinci untuk mencapainya, mencapai organisasi untuk menerapkan keputusan, dan termasuk tinjauan kinerja dan umpan balik terhadap pengenalan siklus perencanaan baru.

6. George R. Terry

Perencanaan adalah pemulihan fakta-fakta dan usaha menghubungkan-hubungkan antara fakta yang satu dengan yang lain, kemudian membuat perkiraan dan peramalan tentang keadaan dan perumusan tindakan untuk masa yang akan datang yang sekiranya diperlukan untuk menghendaki hasil yang dikehendaki.

7. Harold Koontz dan O'Donnell

Perencanaan adalah tugas seorang manajer untuk menentukan pilihan dari berbagai alternatif, kebijaksanaan, prosedur dan program.

8. W. H. Newman: Perencanaan adalah suatu pengambilan keputusan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan merupakan langkah-langkah sebelum kegiatan dilaksanakan.

9. Dr. SP. Siagian MPA.: Perencanaan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemikiran dan penentuan secara matang dari hal-hal yang akan dikerjakan di masa yang akan datang dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan.

E. Latar belakang lahirnya perencanaan

Latar Belakang Lahirnya Perencanaan

Suatu perencanaan lahir bukanlah secara kebetulan melainkan ada sebab berupa inisiatif atau prakarsa dari dalam dan luar organisasi. Sebagaimana asal lahirnya suatu perencanaan meliputi berbagai sumber, antara lain:

a. *Policy top management:*

puncak pimpinanlah yang mengeluarkan kebijakan diadakannya perencanaan karena memang merekalah sebagai pemegang *policy*.

b. Hasil pengawasan:

berdasarkan hasil pengawasan terkumpullah sejumlah data dan fakta yang dibuat dalam satu perencanaan baru yang memperbaiki atau merombak yang pernah dilaksanakan.

c. Inisiatif dari dalam:

planning juga dapat lahir akibat adanya saran-saran dari pihak luar yang mungkin secara langsung atau tidak langsung, yang mempunyai kepentingan dengan organisasi.

d. Kebutuhan masa depan:

suatu perencanaan dibuat sebagai persiapan masa depan ataupun menghadapi rintangan dan hambatan yang sewaktu-waktu bisa terjadi.

F. Fungsi Perencanaan

Pada dasarnya fungsi perencanaan adalah untuk membantu proses pengambilan keputusan terbaik yang sesuai dengan tujuan organisasi. Pada pelaksanaannya, proses perencanaan yang dilakukan seorang manajer harus menjawab pertanyaan **5W** dan **1H**, yaitu:

- **What:** Apa tujuan yang ingin dicapai organisasi?
- **Why:** Mengapa hal tersebut menjadi tujuan organisasi?
- **Where:** Dimana lokasi yang paling tepat untuk mencapai tujuan tersebut?
- **When:** Kapan pekerjaan harus diselesaikan agar tujuan tercapai (berhubungan dengan jadwal)?
- **Who:** Siapa orang-orang yang tepat yang harus dipilih untuk melaksanakan pekerjaan sehubungan dengan tujuan organisasi?
- **How:** Bagaimana metode atau cara melaksanakan pekerjaan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi?

Intinya, perencanaan berfungsi untuk mencapai efektivitas dan efisiensi dalam kegiatan organisasi. Dengan begitu maka dapat dilakukan upaya mengidentifikasi berbagai hambatan, melakukan koreksi terhadap penyimpangan sesegera mungkin, sehingga organisasi dapat dikendalikan dengan baik.

Unsur Perencanaan

1. Tindakan apa yang harus dikerjakan
2. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
3. Dimana tindakan tersebut dilakukan
4. Kapan tindakan tersebut dilakukan
5. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
6. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.

Sejalan dengan apa yang dikemukakan di atas, maka perlu diketahui fungsi-fungsi dari *planning* itu sendiri, yaitu:

- a. Menentukan titik tolak dan tujuan usaha.

Tujuan adalah sesuatu yang ingin dicapai sehingga merupakan sasaran, sedangkan perencanaan adalah alat untuk mencapai sasaran tersebut. Setiap usaha yang baik harus memiliki titik tolak, landasan dan tujuannya. Misalnya seseorang ingin pergi dari Bandung ke Surabaya naik kereta api. Di sini Surabaya merupakan tujuan, sedangkan kereta api merupakan perencanaan atau alat mencapai sasaran tersebut.

- b. Memberikan pedoman, pegangan dan arah.

Suatu perusahaan harus mengadakan perencanaan apabila hendak mencapai suatu tujuan. Tanpa perencanaan, suatu perusahaan tidak akan memiliki pedoman, pegangan dan arahan dalam melaksanakan aktivitas kegiatannya. Misalnya seorang pilot terbang melintasi Samudera tanpa mengetahui apakah ia ingin menuju ke Inggris, Belanda atau Australia, maka ia akan berada di dalam ketidak-pastian.

- c. Mencegah pemborosan waktu, tenaga dan material.

Dalam menetapkan alternatif dalam perencanaan, kita harus mampu menilai apakah alternatif yang dikemukakan realistis atau tidak atau dengan kata lain, apakah masih dalam batas kemampuan kita serta dapat mencapai tujuan yang kita tetapkan. Misalnya suatu perusahaan menetapkan tujuan bahwa omzet penjualan untuk tahun yang akan datang dinaikkan sebanyak 10%. Untuk itu ditetapkan alternatif media promosi antara lain radio, majalah dan surat kabar. Karena keterbatasan dana yang dimiliki, pilihan jatuh pada surat kabar karena dianggap realitas dan paling ekonomis. Tetapi selain itu, perencanaan yang baik memerlukan pemikiran lebih lanjut tentang surat kabar apa, hari pertemuannya dan judul iklan.

- d. Memudahkan pengawasan.

Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui penyelewengan yang terjadi karena *planning* merupakan pedoman dan patokan dalam melakukan suatu usaha. Agar dapat

membuat perencanaan yang baik, maka manajer memerlukan data-data yang lengkap, dapat dipercaya serta aktual.

e. Kemampuan evaluasi yang teratur.

Dengan adanya *planning*, kita dapat mengetahui apakah usaha yang kita lakukan sudah sesuai dengan tujuan yang ingin kita capai. Sehingga tidak terjadi *under planning* dan *over planning*.

f. Sebagai alat koordinasi.

Perencanaan dalam suatu perusahaan kadang-kadang begitu kompleks, karena untuk perencanaan tersebut meliputi berbagai bidang di mana tanpa koordinasi yang baik dapat menimbulkan benturan-benturan yang akibatnya dapat cukup parah. Dapat kita misalkan, perjalanan suatu kereta api yang dengan tanpa adanya koordinasi yang baik, kemungkinan akan terjadi tabrakan atau harus menunggu terlalu lama pada simpangan-simpangan.

G. Macam-macam planning atau perencanaan

Perencanaan/rencana itu merupakan pusat atau inti dari kegiatan manajemen, dan perencanaan memiliki banyak macamnya, diantaranya seperti di bawah ini:

Perencanaan jika dilihat berdasarkan jangka waktu berlakunya rencana, bisa di baca di bawah ini:

- Rencana Jangka Panjang (long term planning) adalah perencanaan yang berlaku antara 10 s/d 25 tahunan.
- Rencana Jangka Menengah (medium range planning) adalah perencanaan yang berlaku di antara 5 s/d 7 tahunan.
- Rencana Jangka Pendek (short range planning) adalah perencanaan umumnya berlakunya hanya untuk sekitar 1 tahun.

Perencanaan jika dilihat dari tingkatannya

- Rencana Induk (masterplan) adalah sebuah perencanaan yang menitik beratkan uraian-uraian korporasikebijakan sebuah organisasi. Rencana tersebut memiliki tujuan-tujuan jangka panjang dan mempunyai ruang lingkup yang sangat luas.
- Rencana Operasional (operational planning) adalah sebuah perencanaan yang lebih menitik beratkan kepada pedoman ataupun petunjuk dalam melaksanakan program-program.
- Rencana Harian (day to day planning) adalah perencanaan harian yang sifatnya rutin.

Perencanaan jika ditinjau berdasarkan dari ruang lingkungannya, bisa di baca di bawah ini:

- Rencana Strategis (strategic planning) adalah perencanaan yang berisikan uraian tentang kebijakan tujuan jangka panjang dan waktu pelaksanaan yang lama. Model perencanaan ini sangat sulit untuk diubah.
- Rencana Taktis (tactical planning) adalah rencana yang berisi uraian-uraian yang sifatnya jangka pendek, mudah menyesuaikan kegiatannya, asalkan tujuannya tak berubah.
- Rencana menyeluruh (comprehensive planning) adalah rencana yang memiliki uraian-uraian secara menyeluruh serta lengkap.
- Rencana Terintegrasi (integrated planning) adalah rencana yang memiliki uraian-uraian menyeluruh yang sifatnya terpadu.

Bentuk – bentuk perencanaan

1. Rencana Global (Global Plan) Analisa penyusunan rencana global terdiri atas: – Strength yaitu kekuatan yang dimiliki oleh organisasi yang bersangkutan – Weaknesses, memperhatikan kelemahan yang dimiliki organisasi yang bersangkutan. – Opportunity yaitu kesempatan terbuka yang dimiliki oleh organisasi – Treath yaitu tekanan dan hambatan yang dihadapi organisasi
2. Rencana Stategik (Strategic Plan) Bagian dari rencana global yang lebih terperinci. Dimana dengan menyusun kerangka kerja yang akan dilakukan untuk mencapai rencana global, dimensi waktunya adalah jangka panjang. Dalam pencapaiannya dilakukan dengan system prioritas. Mana yang akan dicapai

terlebih dahulu. Merupakan proses perencanaan jangka panjang yang tersusun dan digunakan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan bersama. Tiga alasan penggunaan perencanaan strategic ini yaitu :

- Memberikan kerangka dasar bagi perencanaan lainnya yang akan dilakukan
- Mempermudah pemahaman bentuk-bentuk perencanaan lainnya.
- Titik permulaan pemahaman dan penilaian kegiatan manajer dan organisasi

3. Rencana Operasional (Operational Plan)

Rencana ini meliputi perencanaan terhadap kegiatan-kegiatan operasional dan bersifat jangka pendek.

4. Rencana sekali pakai (single use plan) yaitu kegiatan yang tidak digunakan lagi setelah tercapainya tujuan dan ini sifatnya lebih terperinci hanya sekali pakai, misalnya rencana pembelian dan pemasangan mesin komputer dalam suatu perusahaan.

5. Rencana Tetap (Standing Plan) yaitu berupa pendekatan-pendekatan standar untuk penanganan-penanganan situasi yang dapat diperkirakan terlebih dahulu dan akan terjadi berulang-ulang.

H. Tujuan perencanaan

Setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan perlu perencanaan yang matang sesuai dengan tujuannya. Hal tersebut disesuaikan menurut bidang-bidang yang akan dicapai.

Albert Silalahi (1987: 167), menjelaskan bahwa tujuan perencanaan adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan adalah jalan atau cara untuk mengantifikasi dan merekam perubahan (*a way to anticipate and offset change*).
- b. Perencanaan memberikan pengarahan (*direction*) kepada administrator-administrator maupun non-administrator.

- c. Perencanaan juga dapat menghindari atau setidaknya memperkecil tumpang-tindih dan pemborosan (*wasteful*) pelaksanaan aktivitas-aktivitas.
- d. Perencanaan menetapkan tujuan-tujuan dan standar-standar yang akan digunakan untuk memudahkan pengawasan.

Setiap organisasi tentunya memiliki tujuan yang berbeda-beda, dan tentu saja perencanaan yang dibuat akan berbeda-beda. Namun, pada dasarnya tujuan organisasi melakukan perencanaan adalah untuk:

- Mengantisipasi dan beradaptasi dengan segala perubahan yang terjadi.
- Memberikan arahan (*direction*) kepada para administrator maupun non administrator agar bekerja sesuai dengan rencana.
- Menghindari atau setidaknya meminimalisir potensi terjadinya tumpang tindih dan pemborosan dalam pelaksanaan pekerjaan.
- Menetapkan standar tertentu yang harus digunakan dalam bekerja sehingga memudahkan dalam pengawasan atau kontrol.

I. Latihan

1. Sebutkan pengertian perencanaan menurut Becker!
2. Sebutkan unsur-unsur dari perencanaan!
3. Apa yang dimaksud dengan single use plan?

J. Jawaban

1. Menurut Becker (dalam Rustiadi 2008:339), pengertian perencanaan adalah suatu cara rasional untuk mempersiapkan masa depan.
2. Unsur-unsur perencanaan :
 - a. Tindakan apa yang harus dikerjakan
 - b. Apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan
 - c. Dimana tindakan tersebut dilakukan
 - d. Kapan tindakan tersebut dilakukan
 - e. Siapa yang akan melakukan tindakan tersebut
 - f. Bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut.
3. Rencana sekali pakai (single use plan) yaitu kegiatan yang tidak digunakan lagi setelah tercapainya tujuan dan ini sifatnya lebih terperinci hanya sekali pakai, misalnya rencana pembelian dan pemasangan mesin komputer dalam suatu perusahaan.

K. Daftar Pustaka

1. Manullang, M.2012. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
2. M. Fais Satrianegara. 2009, *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan*, Jakarta, Salemba Medika
3. <https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-perencanaan.html#:~:text=Secara%20umum%2C%20pengertian%20perencanaan%20adalah,diperlukan%20untuk%20mencapai%20tujuan%20tersebut.&text=Perencanaan%20adalah%20tahap%20awal%20dalam,dengan%20pencapaian%20tujuan%20organisasi%20tersebut.> diakses tanggal 22 juni 2020
4. <http://dedetzelth.blogspot.com/2013/02/pengertian-tujuan-dan-fungsi-perencanaan.html> diakses tanggal 22 juni 2020
5. <https://definisimu.blogspot.com/2012/08/definisi-perencanaan.html> diakses tanggal 22 juni 2020
6. <http://www.pengertianku.net/2014/07/pengertian-perencanaan-planning.html> diakses tanggal 22 juni 2020
7. <https://www.maxmanroe.com/vid/manajemen/pengertian-perencanaan.html#:~:text=Secara%20umum%2C%20pengertian%20perencanaan%20adalah,diperlukan%20untuk%20mencapai%20tujuan%20tersebut.&text=Perencanaan%20adalah%20tahap%20awal%20dalam,dengan%20pencapaian%20tujuan%20organisasi%20tersebut.> diakses tanggal 22 juni 2020

**MODUL 8 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 8
PENGORGANISASIAN**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan definisi pengorganisasian
2. Menguraikan/menjelaskan fungsi dan unsur dari pengorganisasian

B. Fungsi Manajemen

Manajemen adalah proses dimana kita memulai untuk mengkoordinasi sesuatu. Faktor penting dalam manajemen adalah bagaimana kita dapat mencapai sebuah tujuan, bagaimana kita menyeimbangkan tujuan- tujuan yang sekiranya bertentangan, dengan manajemen pula, bagaimana kita membuat pekerjaan menjadi efektif dan tentunya efisien.

Manajemen sendiri menyangkut 4 hal yang tidak pernah terlepas satu sama lain. Pasti semua sudah banyak mendengar istilah POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling), dalam bahasa Indonesia disebut dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan , dan pengendalian. Hal ini lah fungsi secara umum yang bisaanya kita dengar untuk yang dinamakan dengan fungsi manajemen.

Fungsi manajemen bukan berarti fungsi kegunaan dari manajemen, melainkan sebagai acuan atau tugas yang diemban oleh setiap anggota organisasi. Tugas yang diemban nantinya akan diberikan sesuai degan keahlian dan porsi masing-masing. Setiap anggota memegang peranan penting dalam manajemen. Bukan hal mudah namun, ketika mereka ada yang berhalangan hadir maka, anggota yang telah memiliki porsi dan kedudukan yang telah diberikan dapat menggantikan fungsi dari mereka yang berhalangan hadir.

Pengorganisasian merupakan fungsi kedua dari manajemen.

C. Definisi Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah fungsi kedua dalam manajemen dan organisasi didefinisikan sebagai proses pengorganisasian struktur organisasi sesuai dengan tujuan, sumber daya dan lingkungannya. Hasil dari Pengorganisasian adalah struktur organisasi.

Pengorganisasian adalah langkah menuju mengidentifikasi, mengklasifikasikan dan mengatur berbagai kegiatan yang terlihat. Misalnya, bentuk fisik yang cocok untuk area kerja administratif, area laboratorium, dan penugasan tugas dan wewenang kepada seseorang yang mendelegasikan kekuasaan, dll. Yang bertujuan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Pengorganisasian atau organizing adalah proses mengidentifikasi, mengelompokkan, mengorganisir, dan membangun model hubungan kerja orang untuk mencapai tujuan organisasi. Menurut Schermerhorn (1996: 218), Pengorganisasian adalah proses mengatur orang dan sumber daya lain untuk mencapai tujuan bersama.

Dalam organisasi, persiapan struktur organisasi sangat penting sehingga setiap orang dalam organisasi mengetahui tugas atau tanggung jawab, tugas, hak dan wewenang mereka dengan tepat.

Setelah kita telah mempelajari perencanaan sebagai salah satu fungsi manajemen, tentunya kita harus mempelajari fungsi manajemen lainnya. Salah satu fungsi manajemen adalah mengetahui pengorganisasian yang merupakan salah satu fungsi manajemen yang penting karena dengan pengorganisasian berarti akan memadukan seluruh sumber-sumber yang ada dalam organisasi, baik yang berupa sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya ke arah tercapainya suatu tujuan. Pentingnya pengorganisasian sebagai fungsi yang dijalankan oleh setiap manajer atau orang-orang yang menjalankan manajemen dalam setiap organisasi. Fungsi manajemen lainnya yaitu pengorganisasian, yang sama pula pentingnya dengan fungsi perencanaan karena dalam pengorganisasian seluruh sumber (resources) baik berupa manusia maupun yang nonmanusia harus diatur dan padukan sedemikian rupa untuk berjalannya suatu organisasi dalam rangkaian pencapaian tujuannya. Pemahaman tentang pengorganisasian sebagai salah satu fungsi manajemen, akan memberikan kejelasan bahwa proses pengaturan di dalam organisasi tidak akan selesai, tanpa diikuti oleh aktuasi yang berupa bimbingan kepada manusia yang berada di dalam organisasi tersebut, agar secara terus-menerus dapat menjalankan kegiatan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Pengorganisasian (Organizing) adalah pengaturan sumber daya perusahaan, baik sumber daya manusia maupun sumber daya lain secara konsisten sesuai dengan sasaran perusahaan yang telah ditetapkan melalui fungsi perencanaan.

Organizing adalah tentang mengatur sumber daya. Mengatur agar tepat. Mengatur agar segala sesuatu berjalan dengan semestinya. Sesuai dengan yang direncanakan sebelumnya.

Ada banyak orang dalam satu perusahaan. Setiap orang berbeda. Hampir di segala hal.

Keahliannya berbeda. Ilmunya berbeda. Motifasinya berbeda. Tingkah lakunya berbeda. Hampir semuanya berbeda.

Sementara mereka harus bekerja sama. Sementara mereka harus mewujudkan keinginan perusahaan bersama. Untuk itulah diperlukan sesuatu yang mengaturnya: fungsi pengorganisasian.

Yang ahli menjual: biarlah menjadi marketing.

Yang ahli akuntansi: biarlah menjadi bagian keuangan.

Yang ahli mesin: biarlah menjadi teknisi.

Dan semua orang punya keahliannya sendiri. Dalam pengorganisasian: mereka diberi tugas sesuai dengan keahliannya. Sesuai kemampuannya. Sesuai kapasitasnya. Agar perusahaan bisa berjalan.

Coba bayangkan. Jika tanpa ada fungsi pengorganisasian. Semua bekerja: tanpa diatur. Tanpa di organisir. Siapa mengerjakan apa: tidak jelas. Maka hanya tinggal menunggu waktu. Perusahaan akan gulung tikar.

Bayangkan. Seorang teknisi mengurus pencatatan keuangan: kondisi keuangan tidak jelas.

Bayangkan. Seorang bendahara memperbaiki mesin: tambah rusak.

Tidak akan bisa berjalan. Karena memang bukan kapasitasnya. Untuk itu penting manajemen menjalankan fungsi *organizing*.

Dengan fungsi pengorganisasian. Semua aktivitas menjadi mudah dijalankan. Semua sumber daya akan memberikan hasil yang maksimal. Semua diatur sedemikian rupa.

Sumber daya apa yang harus digunakan. Mau dijadikan apa. Kapan harus digunakan. Dimana akan digunakan. Bagaimana cara menggunakannya. Siapa yang akan menggunakan. Semua menjadi jelas.

D. Beberapa konsep pengertian pengorganisasian

1. GR.TERRY

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan – hubungan kelakuan yang efektif antara orang – orang, sehingga mereka dapat bekerjasama secara efisien, dan dengan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas – tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.

2. KOONTZ & DONNELL

Fungsi pengorganisasian manajer meliputi penentuan golongan kegiatan – kegiatan yang diperlukan untuk tujuan – tujuan perusahaan, pengelompokan kegiatan tersebut kedalam suatu bagian yang dipimpin oleh seorang manajer serta melimpahkan wewenang untuk melaksanakannya.

3. SP HASIBUAN

Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam – macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang – orang pada setiap aktifitas, menyediakan alat – alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas tersebut.

E. Proses Fungsi Pengorganisasian

1. Mengacu pada rencana dan tujuan
 2. Merinci tugas utama
 3. Membagi tugas kepada individu
 4. Mengalokasikan sumber daya
 5. Evaluasi strategi pengorganisasian
-
1. Mengacu pada rencana dan tujuan manajemen

Proses pengorganisasian dalam manajemen berangkat dari sini: Rencana dan Tujuan. Yang telah disusun sebelumnya. Dan jangan lupa: fungsi pengorganisasian ini merupakan eksekusi dari rencana dan tujuan. Yang diinginkan sebelumnya.

Ini adalah tahap awal dalam usaha merealisasikan rencana manajemen. Desain fungsi pengorganisasian dipengaruhi dan disesuaikan dengan perencanaan. Arah pengorganisasian akan ditentukan disini.

Setiap personil harus memahami tujuan manajemen. Tanpa terkecuali. Agar arahnya benar. Agar bekerjanya bisa efektif. Agar biaya yang dikeluarkan sedikit.

2. Menentukan tugas utama

Rencana dan tujuan sudah didapat. Saatnya untuk menentukan dan merinci tugas utama pengorganisasian.

Manajemen punya banyak level. Memiliki sub-sub bagian. Dalam perusahaan terdapat manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional. Dan sub manajemen lain. Di tingkatan atau level manajemen yang lain. Yang lebih tinggi, atau yang lebih rendah.

Pada tahap ini, tugas utama setiap bagian manajemen ditentukan. Tugas yang diberikan berbeda. Dirinci sesuai dengan bidangnya.

Intinya: menetapkan struktur perusahaan. Supaya garisnya jelas. Kewenangannya jelas. Dan tanggung jawabnya juga jelas.

3. Membagi tugas kepada individu

Ini lanjutan tahap kedua tadi. Setelah tugas utama dirinci: siapa individu yang akan melakukannya?

Tahap ini krusial. Eksekutor rencana tadi adalah individu. Keberhasilannya ditentukan oleh individu yang menjalankan. Salah menentukan orang: risiko gagal lebih besar. Pada bagian ini harus hati-hati.

Setiap pekerjaan harus diserahkan kepada ahlinya. Yang sudah terbukti rekam jejaknya. Dan juga pengalamannya. Mulai dari pekerjaan besar, hingga pekerjaan kecil. Harus dikerjakan oleh orang yang tepat. Tidak main asal tunjuk. Ini juga berarti: mendelegasikan kewenangan. Kepada individu yang dianggap mampu. Mengerjakan tugas yang diberikan. Hal seperti ini kita kenal sebagai: departemen. Atau departemenisasi.

4. Mengalokasikan sumber daya

Tugas sudah ditentukan. Orangnya sudah ditunjuk. Kini saatnya untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan. Untuk dimanfaatkan, digunakan, dan memberikan manfaat yang maksimal.

Apa yang dimiliki perusahaan? uang? mesin? bahan? pasar? resep? atau metode?

Semuanya diperhitungkan. Digunakan. Dan dialokasikan secara tepat. Untuk memberikan keuntungan bagi perusahaan. Mau diapakan, terserah. Yang penting sesuai dengan perencanaan. Yang penting sesuai dengan tugas. Yang penting bisa menghasilkan. Dan yang menggunakan sumber daya adalah personel individu yang ditunjuk tadi

5. Evaluasi strategi pengorganisasian

Evaluasi adalah tahap terakhir. Akankah strategi pengorganisasian akan berjalan sesuai yang diharapkan? adakah penyimpangan? adakah perubahan?

Atau strategi pengorganisasian yang disusun justru menjadi sumber masalah itu sendiri?

Inilah gunanya evaluasi. Melihat kembali yang terjadi. Dan mengantisipasi yang akan terjadi. Semua hal buruk bisa saja terjadi. Kapan saja. Perubahan tidak mengenal waktu. Kadang tanpa disertai alasan. Tiba tiba kondisi mengalami perubahan. Drastis. Sesuatu yang tidak diprediksi sebelumnya. Yang artinya strategi pengorganisasian: tidak sesuai. Dengan kondisi kekinian. Bisa-bisa: gagal.

F. Tujuan pengorganisasian

Tujuan Pengorganisasian adalah agar pembagian kerja dapat dilakukan dengan penuh tanggung jawab. Pembagian tugas diharapkan dapat meningkatkan keterampilan masing-masing anggota organisasi (spesialisasi) dalam mengelola tugas yang ditugaskan. Jika organisasi dijalankan dengan kejam dan tidak sesuai dengan bidang keahliannya, bukan tidak mungkin akan menyebabkan kesalahan dalam pelaksanaan pekerjaan.

Berikut ini adalah beberapa tujuan dari pengorganisasian:

1. Membantu Koordinasi

Tetapkan unit kerja secara terkoordinasi sehingga tujuan organisasi dapat dicapai dengan mudah dan efektif. Diperlukan koordinasi ketika memisahkan unit kerja yang terpisah dan bukan dari jenis yang sama tetapi merupakan bagian dari suatu organisasi.

2. Memperlancar Pengawasan

Dukung pengawasan dengan menunjuk anggota manajer yang kompeten di setiap unit organisasi. Oleh karena itu, sebuah unit dapat ditempatkan di seluruh organisasi sedemikian rupa sehingga tujuan kerjanya tercapai bahkan di posisi yang berbeda. Unit kontrol yang identik dapat diintegrasikan dalam sistem pemantauan terintegrasi yang identik.

3. Maksimalisasi Manfaat Spesialisasi

Membantu seseorang menjadi lebih berpengalaman dalam profesi tertentu. Spesialisasi ahli memungkinkan produk berkualitas tinggi untuk diproduksi sehingga manfaat produk memastikan kepuasan dan memenangkan kepercayaan dari komunitas pengguna.

4. Penghematan Biaya

Pertimbangan tentang peningkatan efisiensi. Oleh karena itu, para pelaku organisasi akan berhati-hati setiap kali mereka menambahkan unit kerja baru yang juga mencakup penambahan tenaga kerja yang membutuhkan jumlah tambahan upah yang relatif besar. Penambahan unit kerja harus dipertimbangkan berdasarkan pada nilai kontribusi pekerja baru untuk menekan upah yang berlebihan.

5. Meningkatkan Kerukunan Hubungan Antar Manusia

Setiap karyawan di antara unit-unit kerja dapat bekerja secara komplementer, mengurangi kebosanan, mempromosikan perasaan saling menderita dan mengurangi pendekatan materialistis. Untuk melakukan ini, manajer harus mampu mempertahankan pendekatan sosial dengan menyampaikan rasa solidaritas dan berusaha memuaskan dan menyelesaikan perbedaan individu.

G. Prinsip pengorganisasian

Untuk menjalankan fungsi organisasi secara efektif, seorang manajer harus memiliki beberapa pedoman sehingga ia dapat membuat keputusan dan bertindak sesuai dengan keputusan yang dibuat. Berikut ini adalah prinsip-prinsip Pengorganisasian yang dapat digunakan untuk secara efektif melakukan fungsi organisasi dalam manajemen.

1. Prinsip Spesialisasi kerja (Work Specialization)

Prinsip ini sering disebut sebagai prinsip pembagian kerja, ada juga yang menyebutnya Division of Labour dan yang dimaksud dengan spesialisasi pekerjaan adalah pembagian tugas atau pekerjaan kompleks menjadi sub-sub pekerjaan yang berbeda atau bagian untuk pembagian kerja mereka. Setiap karyawan dilatih untuk melakukan tugas-tugas tertentu yang berkaitan dengan spesialisasi mereka untuk memiliki kualifikasi dan keterampilan yang terkait dengan tugas-tugas yang ditugaskan.

Keuntungan dari spesialisasi atau pembagian kerja ini adalah untuk meningkatkan produktivitas dan menyelesaikan pekerjaan secara efisien, karena setiap karyawan melakukan pekerjaan yang sama setiap hari sehingga kecepatan dan kualitas pekerjaan tetap terjaga. Di sisi lain, ketergantungan organisasi pada karyawan ini akan sangat tinggi dan juga menyebabkan kebosanan dengan pekerjaan rutin dan berulang yang sama.

Kebosanan karyawan pada akhirnya menyebabkan tingginya tingkat ketidakhadiran (absensi) dan tingkat fluktuasi yang tinggi. Oleh karena itu, banyak perusahaan / organisasi berganti pekerjaan untuk mengurangi ketergantungan pada orang-orang tertentu dan untuk menghindari kebosanan dengan rutinitas dan pengulangan yang sama.

2. Prinsip Otoritas (Authority)

Otoritas atau wewenang adalah hak untuk melakukan sesuatu, untuk membuat keputusan, untuk memerintahkan orang lain, untuk melakukan sesuatu dan hak untuk mengalokasikan sumber daya atas nama organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan prinsip ini, semua fungsi, tugas, wewenang dan hubungan antara manajer dan bawahan harus ditentukan dan didefinisikan dengan jelas. Mengklasifikasikan

laporan dan tanggung jawab pemerintah dapat membantu organisasi mencapai koordinasi yang lebih baik dan lebih efektif.

3. Prinsip Rantai Komando (Chain of Command)

Rantai komando adalah konsep penting untuk membangun struktur organisasi yang solid. Rantai komando atau Chain of Command dapat diartikan sebagai garis wewenang terus-menerus yang membentang dari puncak manajemen ke level terendah dari karyawan dan menjelaskan siapa yang harus bertanggung jawab dan siapa yang harus melapor. Dalam praktiknya, dapat dikatakan bahwa rantai komando adalah aliran hubungan. Misalnya, operator produksi harus melapor ke manajer produksi, manajer produksi harus melapor ke manajer produksi, kemudian manajer produksi harus melapor kepada direktur dan manajer produksi harus melapor ke manajer operasi.

Tanggung jawab dan garis wewenang yang tidak terputus ini didasarkan pada dua prinsip penting yaitu unit komando dan rantai skalar. Berdasarkan prinsip unit komando, karyawan hanya dapat menerima pesanan dari manajer dan hanya bertanggung jawab untuk satu manajer. Ketika terlalu banyak eksekutif mengeluarkan perintah, karyawan yang terkena kesulitan untuk membedakan antara prioritas. Ini juga menyebabkan kebingungan dan tidak fokus pada tugas yang diberikan.

Sedangkan rantai skalar adalah garis otoritas vertikal dari atas ke bawah. Setiap karyawan harus menyadari posisi mereka dalam hierarki organisasi. Garis otoritas ini menunjukkan otoritas dan tanggung jawabnya.

4. Prinsip Pendelegasian Wewenang (Delegation)

Delegasi kekuasaan adalah salah satu hal terpenting dalam organisasi. Tanpa pendelegasian wewenang, seorang manajer harus melakukan semua pekerjaan sendirian. Keberhasilan seorang manajer pada dasarnya tergantung pada kemampuannya untuk mendelegasikan wewenang dan bekerja untuk bawahannya.

Delegasi kekuasaan dapat diartikan oleh seorang manajer sebagai kekuatan pendelegasian kepada bawahannya untuk melakukan sesuatu atau sebagai kekuatan untuk membuat keputusan.

5. Prinsip Rentang Kendali (Span of Control)

Rentang Kendali atau sering juga disebut margin manajemen adalah jumlah karyawan atau bawahan yang dapat dikontrol secara efektif oleh atasan atau bos yang ditunjuk dapat menjadi atasan atau manajer.

Area kontrol ini sangat penting untuk mengetahui desain dan dinamika grup dalam organisasi yang bersangkutan. Area kontrol dalam unit kerja (departemen) juga dapat berbeda dari unit kerja lain dalam organisasi yang sama. Tidak ada angka pasti atau jumlah kontrol atas area ini karena setiap organisasi memiliki desain dan bentuk yang berbeda. Selain itu, pengalaman dan kepribadian manajer, serta keterampilan dan perilaku bawahan, memengaruhi kendali ini.

Area kontrol yang sempit memudahkan manajer untuk memonitor bawahannya dan memfasilitasi komunikasi dengan bawahannya, sementara area kontrol yang luas dapat menawarkan kesempatan lebih banyak kepada bawahan dan melatih bawahan yang lebih mandiri / independen.

H. Proses fungsi organisasi

Fungsi Pengorganisasian dilakukan dalam beberapa fase. Tidak bisa langsung di tunjuk. Berikut adalah proses-proses fungsi pengorganisasian:

1. Mengacu pada Rencana dan Tujuan Manajemen

Proses organisasi dalam manajemen dimulai dari rencana dan tujuan. Yang disatukan sebelumnya. Dan jangan lupa bahwa fungsi organisasi ini adalah pelaksanaan rencana dan tujuan yang diinginkan sebelumnya.

Fase ini adalah fase pertama dalam implementasi rencana manajemen. Desain fungsi organisasi dipengaruhi dan disesuaikan dengan perencanaan. Arah organisasi ditentukan di sini. Setiap karyawan harus memahami tujuan manajemen. Tanpa pengecualian. Jadi arahnya benar. Bekerja dengan efektif. Ini bertujuan agar biaya yang dikeluarkan rendah.

2. Menentukan Tugas Utama

Rencana dan tujuan telah tercapai. Inilah saatnya mengidentifikasi dan menentukan tugas-tugas utama organisasi. Manajemen memiliki banyak tingkatan dan memiliki subbagian. Perusahaan memiliki manajemen keuangan, manajemen pemasaran, manajemen operasional. Dan manajer sekunder lainnya. Di tingkat lain atau tingkat manajemen.

Dalam fase ini, tugas utama dari setiap bagian manajemen ditentukan. Tugas yang ditentukan berbeda. Ditentukan oleh bidang yang membangun struktur perusahaan. Jadi garisnya jelas, otoritas Anda jelas dan tanggung jawabnya juga jelas.

3. Membagi Tugas kepada Individu

Fase ini sangat penting. Eksekutif rencana itu adalah seorang individu. Keberhasilan Anda ditentukan oleh orang yang mengelolanya. Kesalahan identifikasi orang Risiko kebangkrutan lebih besar. Anda harus berhati-hati di bagian ini.

Setiap karya harus dipresentasikan kepada para ahli yang memiliki rekam jejak yang diperlukan dan juga pengalamannya. Dari pekerjaan besar ke pekerjaan kecil harus dilakukan oleh orang yang tepat. Jangan menyerah sampai Anda bertaruh. Fungsi organisasi Ini juga berarti pendelegasian kekuasaan. Bagi orang yang dianggap mampu menyelesaikan tugas yang ditugaskan.

4. Mengalokasikan Sumber Daya

Tugas sudah ditentukan, orangnya juga sudah di tunjuk. Sekarang adalah waktu untuk mengalokasikan sumber daya perusahaan. Untuk dimanfaatkan, digunakan, dan menawarkan manfaat semaksimal mungkin.

Semuanya ditugaskan secara tepat dan menawarkan manfaat bisnis Lakukan apapun, terserah. Yang penting sesuai dengan perencanaan, yang penting sesuai dengan kegiatan, yang penting bisa menghasilkan. Dan mereka yang menggunakan sumber daya adalah karyawan individu yang disebutkan di atas.

5. Evaluasi Strategi Pengorganisasian

Evaluasi adalah langkah terakhir. Akankah strategi organisasi berjalan sesuai rencana? Apakah ada penyimpangan? Apakah ada perubahan? Atau apakah strategi organisasi dikembangkan langsung pada penyebab masalah?

Ini adalah titik evaluasi. Lihatlah apa yang terjadi lagi dan mengantisipasi apa yang akan terjadi dan semua hal buruk bisa terjadi. Terkadang tanpa alasan tiba-tiba situasinya berubah, dramatis, sesuatu yang belum dipikirkan sebelumnya. Yang berarti mengatur strategi tidak cocok atau bisa disebut gagal.

I. Manfaat fungsi pengorganisasian

Fungsi organisasi harus dilakukan karena banyak Manfaatnya.

Berikut adalah manfaat dari fungsi Pengorganisasian:

1. Fasilitasi koordinasi antara para pihak dalam kelompok
2. Pembagian tugas sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini
3. Semua orang tahu apa yang sedang dilakukan
4. Sederhanakan pemantauan
5. Maksimalkan manfaat spesialisasi
6. Efisiensi biaya
7. Hubungan antar individu menjadi lebih harmonis.

J. Latihan

1. sebutkan definisi pengorganisasian menurut SP Hasibuan!
2. Sebutkan manfaat fungsi pengorganisasian!

K. Jawaban

1. Definisi pengorganisasian menurut SP Hasibuan :
Pengorganisasian adalah suatu proses penentuan, pengelompokan dan pengaturan bermacam – macam aktifitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan, menempatkan orang – orang pada setiap aktifitas, menyediakan alat – alat yang diperlukan, menetapkan wewenang yang secara relatif didelegasikan kepada setiap individu yang akan melakukan aktifitas tersebut.
2. Fasilitasi koordinasi antara para pihak dalam kelompok
 - Pembagian tugas sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini
 - Semua orang tahu apa yang sedang dilakukan
 - Sederhanakan pemantauan
 - Maksimalkan manfaat spesialisasi
 - Efisiensi biaya
 - Hubungan antar individu menjadi lebih harmonis.

L. Daftar Pustaka

1. Manullang, M.2012. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
2. M. Fais Satrianegara. 2009, *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan*, Jakarta, Salemba Medika
3. <https://adalah.co.id/pengorganisasian/> diakses pada tanggal 22 juni 2020
4. [http://nichonotes.blogspot.com/2018/11/fungsi-pengorganisasian.html#:~:text=Funksi%20pengorganisasian%20\(organizing\)%20dalam%20manajemen,semua%20sumber%20daya%20yang%20dimiliki](http://nichonotes.blogspot.com/2018/11/fungsi-pengorganisasian.html#:~:text=Funksi%20pengorganisasian%20(organizing)%20dalam%20manajemen,semua%20sumber%20daya%20yang%20dimiliki). diakses pada tanggal 22 juni 2020
5. <https://simanjuntakamanda.wordpress.com/2014/10/19/pengertian-pengorganisasian-organizing-dan-defenisi-struktur-organisasi-tugas-psikologi-manajemen/> diakses pada tanggal 22 juni 2020
6. <https://www.weare.id/pengorganisasian-dalam-manajemen/> diakses pada tanggal 22 juni 2020

**MODUL 9 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 9
ACTUATING**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan definisi actuating
2. Menguraikan/menjelaskan fungsi dan unsur dari pengorganisasian

B. Fungsi Manajemen

Manajemen adalah proses dimana kita memulai untuk mengkoordinasi sesuatu. Faktor penting dalam manajemen adalah bagaimana kita dapat mencapai sebuah tujuan, bagaimana kita menyeimbangkan tujuan- tujuan yang sekiranya bertentangan, dengan manajemen pula, bagaimana kita membuat pekerjaan menjadi efektif dan tentunya efisien.

Manajemen sendiri menyangkut 4 hal yang tidak pernah terlepas satu sama lain. Pasti semua sudah banyak mendengar istilah POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling), dalam bahasa Indonesia disebut dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan , dan pengendalian. Hal ini lah fungsi secara umum yang bisaanya kita dengar untuk yang dinamakan dengan fungsi manajemen.

Fungsi manajemen bukan berarti fungsi kegunaan dari manajemen, melainkan sebagai acuan atau tugas yang diemban oleh setiap anggota organisasi. Tugas yang diemban nantinya akan diberikan sesuai dengan keahlian dan porsi masing-masing. Setiap anggota memegang peranan penting dalam manajemen. Bukan hal mudah namun, ketika mereka ada yang berhalangan hadir maka, anggota yang telah memiliki porsi dan kedudukan yang telah diberikan dapat menggantikan fungsi dari mereka yang berhalangan hadir.

Actuating merupakan fungsi ketiga dari manajemen.

C. Definisi Actuating

Actuating dapat berarti, bertindak, mengarahkan, menggerakkan dan lain-lain.

Pengertian actuating secara bahasa adalah pengarahan atau dengan kata lain pergerakan pelaksanaan, sedang pengertian secara istilah actuating (pengarahan) adalah mengarahkan semua personal agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dalam mencapai tujuan suatu organisasi.

Adapun pengertian penggerakkan menurut para ahli adalah sebagai berikut :

- George R. Terry
Menempatkan semua anggota kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.
- Prof. Dr. Mr. S. Prajudi Atmosudirdjo
Pengaktifan orang-orang sesuai dengan rencana dan pola organisasi yang telah ditetapkan.
- Prof. Dr. H. Arifin Abdurrachman, MPA
Kegiatan manajemen untuk membuat orang-orang lain suka dan dapat bekerja.
- Prof. Dr. Sondang S. Siagian, MPA
Penggerakan (motivating) adalah keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa, sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

Dengan kata lain *actuating* adalah suatu usaha yang dilakukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan berpedoman pada perencanaan (*planning*) dan usaha pengorganisasian.

Actuating adalah suatu tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran yang sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi. Jadi *actuating* artinya menggerakkan orang-orang agar mau bekerja dengan sendirinya atau dengan kesadaran secara bersama-sama untuk mencapai tujuan dikehendaki secara efektif. Dalam hal ini yang dibutuhkan adalah kepemimpinan. *Actuating* adalah Pelaksanaan untuk bekerja. Untuk melaksanakan secara fisik kegiatan dari aktivitas tersebut, maka manajer mengambil tindakan-tindakannya kearah itu. Seperti : Leadership (pimpinan), perintah, komunikasi dan *conseling* (nasehat).

George R. Terry (1986) mengemukakan bahwa *actuating* merupakan usaha menggerakkan anggota-anggota kelompok sedemikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran perusahaan dan sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu juga ingin mencapai sasaran tersebut. Dari pengertian di atas, pelaksanaan (*actuating*) tidak lain merupakan upaya untuk menjadikan perencanaan menjadi kenyataan, dengan melalui berbagai pengarahan dan pemotivasian agar setiap karyawan dapat melaksanakan kegiatan secara optimal sesuai dengan peran, tugas dan tanggung jawabnya. Hal yang penting untuk diperhatikan dalam pelaksanaan (*actuating*) ini adalah bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerjakan sesuatu jika :

1. Merasa yakin akan mampu mengerjakan,
2. Yakin bahwa pekerjaan tersebut memberikan manfaat bagidirinya,
3. Tidak sedang dibebani oleh problem pribadi atau tugas lain yang lebih penting, atau mendesak,
4. Tugas tersebut merupakan kepercayaan bagi yang bersangkutan

Actuating (*directing, commanding, motivating, staffing, coordinating*) atau fungsi penggerakan pelaksanaan adalah proses bimbingan kepada staff agar mereka mampu bekerja secara optimal menjalankan tugas-tugas pokoknya sesuai dengan ketrampilan yang telah dimiliki, dan dukungan sumber daya yang tersedia.



D. Pentingnya actuating dalam manajemen

Fungsi actuating lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan penggerakan seluruh potensi sumber daya manusia dan nonmanusia pada pelaksanaan tugas. Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi dan peran, keahlian dan kompetensi masing-masing SDM untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi yang telah ditetapkan.

E. Prinsip actuating dalam manajemen

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara etektit serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Di dalam manajemen, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda. Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pengarahan yaitu :

1. Prinsip mengarah kepada tujuan
2. Prinsip keharmonisai dengan tujuan
3. Prinsip kesatuan komando

F. Tujuan actuating

Pengarahan merupakan hubungan manusia dalam kepemimpinan yang mengikat para bawahan agar bersedia mengerti dan menyumbangkan tenaganya secara etektit serta efisien dalam pencapaian tujuan suatu organisasi. Di dalam manajemen, pengarahan ini bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya yang berbeda-beda.

Ada beberapa prinsip yang dilakukan oleh pimpinan perusahaan dalam melakukan pengarahan yaitu :

1. Prinsip mengarah kepada tujuan
2. Prinsip keharmonisan dengan tujuan
3. Prinsip kesatuan komando

G. Fungsi actuating

Secara praktis fungsi actuating ini merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerjasama diantara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Fungsi actuating tidak terlepas dari fungsi manajemen melalui bagan dibawah ini :

- Penentuan masalah
- Penetapan tujuan
- Penetapan tugas dan sumber daya penunjang
- Menggerakkan dan mengarahkan
- Memiliki keberhasilan SDM

Fungsi aktuasi haruslah dimulai dari diri manager dengan menunjukkan kepada staf bahwa dia memiliki tekad untuk mencapai kemajuan dan peka terhadap lingkungannya. Ia harus memiliki kemampuan kerjasama, harus bersikap obyektif.

fungsi penggerakan yaitu:

Koordinasi kegiatan

Untuk setiap kegiatan yang akan diterapkan sesuai rencana, manajemen harus memastikan bahwa semua kegiatan sebelumnya telah dilaksanakan tepat pada waktunya. Untuk mengkoordinasi pekerjaan tim kesehatan, pekerja kesehatan yang bertugas harus :

1. Mengkoordinasikan fungsi para anggota tim Kesehatan
2. Mengkoordinasikan kegiatan
3. Menyampaikan keputusan

4. Penempatan orang dalam jumlah, waktu dan tempat yang tepat meliputi mengorganisasikan, mengarahkan dan mengawasi
5. Mobilisasi dan alokasi sumber daya fisik dan dana yang diperlukan meliputi :
 1. Pemantauan dan pengawasan
 2. Logistik (perolehan, penyaluran, penyimpanan, pengiriman, penyebaran dan pengembalian barang)
 3. Akuntansi
 4. Organisasi
6. Keputusan yang berkenaan dengan informasi yang diperlukan Berkaitan dengan pembuatan keputusan secara umum dan khusus dengan koordinasi kegiatan, manajemen tenaga kerja dan sumber daya selama penerapan.

Fungsi dari Pelaksanaan (actuating) adalah sebagai berikut:

1. Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
2. Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
3. Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan
4. Proses implementasi program agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggungjawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

Menurut Winanti (2009) fungsi actuating antara lain:

- Mengembangkan rasa tanggung jawab
Mengembangkan sikap pada bawahan untuk tidak menerima apabila tidak melaksanakan tugas dengan sebaik-baiknya.
- Pemberian komando
Memberi perintah, instruksi, direktif, meminta laporan dan pertanggungjawaban, memberi teguran dan pujian.
- Mengadakan pengamatan atas pekerjaan dan aktivitas bawahan langsung,
- Pemeliharaan moral dan disiplin
Mendidik serta memberi contoh kepada bawahan tentang apa yang baik dan patut dilaksanakan, menjaga ketertiban, kesopanan dan kerukunan.
- Komunikasi
Berbicara dengan bawahan, memberi penjelasan dan penerangan, memberikan isyarat, meminta keterangan, memberikan nota, mengadakan pertemuan, rapat briefing, pelajaran, wejangan dan sebagainya.
- Human Relation
Memperhatikan nasib bawahan sebagai manusia dan selalu ada keseimbangan antara kepentingan pribadi pegawai, mengembangkan kegembiraan dan semangat kerja yang sebaik-baiknya dan kepentingan umum organisasi.
- Leadership
Menunjukkan dan membuat bawahan merasa bahwa mereka dilindungi dan dibimbing, bahwa mereka mempunyai seorang sumber pimpinan dan penerangan dalam menghadapi kesulitan dan masalah pekerjaan maupun pribadi keluarga (inti penggerakan).
- Pengembangan eksekutif
Berusaha agar setiap bawahan dapat mengambil keputusan sendiri yang tepat dalam melaksanakan pekerjaan/tugas masing-masing, agar setiap bawahan

terbuka dan atas prakarsa sendiri selalu berusaha untuk menekan biaya,
memperkuat disiplin, meningkatkan mutu kerja dan sebagainya.



Universitas
Esa Unggul

H. Faktor-faktor yang diperlukan dalam actuating

Faktor-faktor yang diperlukan dalam pergerakan diantaranya :

(1). Kepemimpinan (Leadership)

Kepemimpinan adalah kegiatan untuk mempengaruhi orang-orang agar berusaha dengan ikhlas untuk mencapai tujuan bersama. Seorang manajer yang tidak memiliki kepemimpinan tidak akan mampu untuk mempengaruhi bawahannya untuk bekerja, sehingga manajer yang demikian akan gagal dalam usahanya. Sifat-sifat kepemimpinan menurut Harold koontz, diantaranya sebagai berikut :

- (a). Memiliki kecerdasan orang-orang yang dipimpin
- (b). Mempunyai perhatian terhadap kepentingan yang menyeluruh
- (c). Memiliki kelancaran dalam berbicara
- (d). Matang dalam berpikir dan emosi
- (e). Memiliki dorongan yang kuat dari dalam untuk memimpin
- (f). Memahami/menghayati kepentingan kerja sama.

(2). Sikap dan Moril (Attitude and Morale)

Sikap ialah suatu cara memandang hidup, suatu cara berpikir, berperasaan dan bertindak. Oleh karena itu sikap manajer akan berbeda-beda sesuai dengan pola hidupnya.

Beberapa sikap manajer diantaranya yaitu :

(a). Sikap feodal (feudal attitude)

Manajer yang mempunyai sikap cara berpikir, berperasaan dan bertindak sesuai dengan pola-pola kehidupan feodalisme, yaitu suka terikat oleh aturan-aturan tertentu yang telah teradat dan selalu ingin penghormatan yang serba lebih.

Dengan demikian dalam masyarakat feodal dimana sikap anggota masyarakat sesuai dengan pola hidup feodalisme akan sukar lahir kepemimpinan demokratis dari para manajer, mengingat manajer tersebut hidup dari masyarakat feodal.

(b). Sikap Kediktatoran (Dictatorial attitude).

Manajer yang bersikap kediktatoran akan berpikir berperasaan dan bertindak sebagai dictator yang mempunyai kekuasaan mutlak, sehingga bawahan, pekerja akan menjadi sasaran daripada kekuasaannya.

(3). Tata hubungan (Communication)

Komunikasi membantu perencanaan managerial dilaksanakan dengan efektif, pengorganisasian managerial dilakukan dengan efektif, pergerakan managerial diikuti dengan efektif dan pengawasan diterapkan dengan efektif. Dalam melakukan komunikasi dalam manajemen ada beberapa macam diantaranya :

(a). Komunikasi intern

yaitu komunikasi yang dilakukan dalam organisasi itu sendiri baik antara atasan dengan atasan atau bawahan dengan bawahan atau antara atasan dengan bawahan atau sebaliknya.

(b). Komunikasi Ekstern

yaitu komunikasi yang dilakukan keluar organisasi.

(c). Komunikasi Horizontal

yaitu komunikasi yang dilakukan baik intern maupun ekstern antar jabatan yang sama.

(d). Komunikasi Vertikal

yaitu komunikasi yang dilakukan dalam intern organisasi antara atasan dan bawahan atau sebaliknya dalam suasana formal.

(4). Perangsang (Incentive) ;

insentif ialah sesuatu yang menyebabkan atau menimbulkan seseorang bertindak.

(5). Supervisi (Supervision)

Supervisi dalam bahasa Indonesia disebut juga dengan pengawasan, sehingga suka timbul kecacauan pengertian dengan kata pengawasan sebagai terjemah dari kata control. Menurut Terry Supervisi ialah kegiatan pengurusan dalam tingkatan organisasi dimana anggota manajemen dan bukan anggota manajemen saling berhubungan secara langsung. Dengan demikian tugas supervisor cukup berat karena ia harus dapat menemukan kesalahan-kesalahan dan memperbaikinya, serta memberi petunjuk untuk menyelesaikan sesuatu pekerjaan dan memberi nasehat-nasehat kepada pegawai yang mengalami kesulitan.

(6). Disiplin (Discipline)

Disiplin ialah latihan pikiran, perasaan, kehendak dan watak untuk melahirkan ketaatan dan tingkah laku yang teratur. Jenis disiplin ada dua :

- (1) Self Imposed discipline (disiplin yang timbul dengan sendirinya).
- (2) Command Discipline (Disiplin berdasarkan perintah).

I. Prinsip-prinsip actuating

Menurut Kurniawan (2009) prinsip-prinsip dalam penggerakan/actuating antara lain:

1. Memperlakukan pegawai dengan sebaik-baiknya
2. Mendorong pertumbuhan dan perkembangan manusia
3. Menanamkan pada manusia keinginan untuk melebihi
4. Menghargai hasil yang baik dan sempurna
5. Mengusahakan adanya keadilan tanpa pilih kasih
6. Memberikan kesempatan yang tepat dan bantuan yang cukup
7. Memberikan dorongan untuk mengembangkan potensi dirinya

Sedangkan menurut Haris (2011) penggerakan yang dilakukan oleh pimpinan harus berpegang pada beberapa prinsip, yaitu:

a. Prinsip mengarah pada tujuan

Tujuan pokok dari pengarahan nampak pada prinsip yang menyatakan bahwa makin efektifnya proses pengarahan, akan semakin besar sumbangan anggota terhadap usaha mencapai tujuan. Pengarahan tidak dapat berdiri sendiri, artinya dalam melaksanakan fungsi pengarahan perlu mendapatkan dukungan/bantuan dari factor-faktor lain, seperti perencanaan, struktur organisasi, tenaga kerja yang cukup, pengawasan yang efektif dan kemampuan untuk meningkatkan pengetahuan serta kemampuan anggota.

b. Prinsip keharmonisan dengan tujuan

Orang-orang bekerja untuk dapat memenuhi kebutuhannya yang mungkin tidak mungkin sama dengan tujuan perusahaan. Mereka mengkehendaki demikian dengan harapan tidak terjadi penyimpangan yang terlalu besar dan kebutuhan mereka dapat dijadikan sebagai pelengkap serta harmonis dengan kepentingan perusahaan.

Semua ini dipengaruhi oleh motivasi masing-masing individu. Motivasi yang baik akan mendorong orang-orang untuk memenuhi kebutuhannya dengan cara yang wajar. Sedang kebutuhan akan terpenuhi apabila mereka dapat bekerja dengan baik, dan pada saat itulah mereka menyumbangkan kemampuannya untuk mencapai tujuan organisasi.

c. Prinsip kesatuan komando

Prinsip kesatuan komando ini sangat penting untuk menyatukan arah tujuan dan tanggung jawab para bawahan. Bilamana para bawahan hanya memiliki satu jalur didalam melaporkan segala kegiatannya. Dan hanya ditujukan kepada satu pimpinan saja, maka pertentangan didalam pemberian instruksi dapat dikurangi, serta semakin besar tanggung jawab mereka untuk memperoleh hasil maksimal.

J. Tahap-tahap pergerakan

Tindakan pergerakan dibagi dalam tiga tahap, yaitu:

Memberikan semangat, motivasi, inspirasi atau dorongan sehingga timbul kesadaran dan kemauan para petugas untuk bekerja dengan baik. Tindakan ini juga disebut motivating.

Pemberian bimbingan melalui contoh-contoh tindakan atau teladan. Tindakan ini juga disebut koding 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.

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.

K. Teknik-teknik actuating yang efektif

Menurut Azwar (1996) teknik-teknik penggerrakan yang efektif antara lain:

- Memberikan penjelasan kepada setiap orang yang ada dalam organisasi, mengenai tujuan yang harus dicapai.
- Setiap orang harus menyadari, memahami serta menerima dengan baik tujuan tersebut
- Pimpinan menjelaskan kebijaksanaan-kebijaksanaan yang ditempuh oleh organisasi dalam usaha pencapaian tujuan.
- Setiap orang harus mengerti struktur organisasi.
- Setiap orang harus menjalankan peranan apa yang diharapkan oleh pimpinan organisasi dengan baik.
- Menekankan pentingnya kerjasama dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan yang diperlukan.
- Memperlakukan setiap bawahan sebagai manusia dengan penuh pengertian.
- Memberikan penghargaan serta pujian kepada pegawai yang cakap dan teguran serta bimbingan kepada orang-orang yang kurang mampu bekerja.
- Meyakinkan setiap orang bahwa dengan bekerja baik dalam organisasi tujuan pribadi orang-orang tersebut akan tercapai semaksimal mungkin

L. Latihan

1. sebutkan definisi actuating menurut George R. Terry!
2. sebutkan manfaat fungsi actuating menurut Winanti(2009)!

M. Jawaban

1. George R. Terry
Menempatkan semua anggota kelompok agar bekerja secara sadar untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.
2. fungsi actuating menurut Winanti(2009):
 - Mengembangkan rasa tanggung jawab
 - Pemberian komando
 - Mengadakan pengamatan atas pekerjaan dan aktivitas bawahan langsung,
 - Pemeliharaan moral dan disiplin
 - Komunikasi
 - Human Relation
 - Leadership
 - Pengembangan eksekutif

N. Daftar Pustaka

1. Manullang, M.2012. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
2. M. Fais Satrianegara. 2009, *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan*, Jakarta, Salemba Medika



**MODUL 10 MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP215)**



**MODUL 10
CONTROLLING**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

1. Menguraikan/menjelaskan definisi controlling
2. Menguraikan/menjelaskan tujuan dari controlling

B. Fungsi Manajemen

Manajemen adalah proses dimana kita memulai untuk mengkoordinasi sesuatu. Faktor penting dalam manajemen adalah bagaimana kita dapat mencapai sebuah tujuan, bagaimana kita menyeimbangkan tujuan- tujuan yang sekiranya bertentangan, dengan manajemen pula, bagaimana kita membuat pekerjaan menjadi efektif dan tentunya efisien.

Manajemen sendiri menyangkut 4 hal yang tidak pernah terlepas satu sama lain. Pasti semua sudah banyak mendengar istilah POAC (Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling), dalam bahasa Indonesia disebut dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan , dan pengendalian. Hal ini lah fungsi secara umum yang bisaanya kita dengar untuk yang dinamakan dengan fungsi manajemen.

Fungsi manajemen bukan berarti fungsi kegunaan dari manajemen, melainkan sebagai acuan atau tugas yang diemban oleh setiap anggota organisasi. Tugas yang diemban nantinya akan diberikan sesuai dengan keahlian dan porsi masing-masing. Setiap anggota memegang peranan penting dalam manajemen. Bukan hal mudah namun, ketika mereka ada yang berhalangan hadir maka, anggota yang telah memiliki porsi dan kedudukan yang telah diberikan dapat menggantikan fungsi dari mereka yang berhalangan hadir.

Controlling merupakan fungsi keempat dari manajemen.

C. Definisi Controlling

Actuating dapat pengawasan, monitoring, pengawasan, pengendalian dll

Kendali, sering juga disebut Pengawasan, Controlling atau, sering juga disebut pengendalian adalah satu diantara beberapa fungsi manajemen berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan tujuan yang telah digariskan semula. Bila ditinjau dari proses, maka proses itu adalah proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan dan dilaksanakan bisa berjalan sesuai target yang diharapkan.

Pengawasan merupakan tindakan seorang manejer untuk menilai dan mengendalikan jalan suatu kegiatan yang mengarah demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan. Ada banyak pengertian fungsi controlling menurut beberapa pakar, di antaranya:

- Pada tahun 1916, **Henri Fayol** merumuskan salah satu definisi pertama kontrol karena berkaitan dengan manajemen. Adalah pengendalian suatu usaha terdiri dari melihat bahwa segala sesuatu yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah diadopsi, perintah yang telah diberikan, dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan. Controlling sangat penting untuk mengetahui kesalahan agar mereka dapat diperbaiki dan dicegah dari berulang.

- Menurut **George R. Terry**, pengawasan (*controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

- Menurut **Harold Koontz**, pengendalian adalah pengukuran dan koreksi kinerja dalam rangka untuk memastikan bahwa tujuan-tujuan perusahaan dan rencana yang dirancang untuk mencapainya tercapai.

Harold Koontz

Control is the measurement and correction of the performance of subordinates in order to make sure that enterprise objectives and the plans devised to attain them are accomplished.

Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.

G.R. Terry Controlling

can be defined as the process of determining what is to be accomplished, that is the standard; what is being accomplished, that is the performance, evaluating the performance and if necessary applying corrective measure so that performance takes place according to plans, that is, in conformity with the standard.

Pengendalian dapat didefinisikan sebagai proses penentuan, apa yang harus dicapai yaitu standar, apa yang sedang dilakukan yaitu pelaksanaan, menilai pelaksanaan dan apabila perlu melakukan perbaikan-perbaikan, sehingga pelaksanaan sesuai dengan rencana yaitu selaras dengan standar.

Dari pengertian diatas dapat dinyatakan ada hubungan Antara controlling dan perencanaan. Perencanaan (*planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan.

Empat elemen dasar dalam pengendalian :

1. Karakteristik atau kondisi yang akan dikontrol
2. Sensor
3. Komparator
4. Aktivator

Keempat elemen dasar tersebut terjadi dalam urutan yang sama dan menjaga hubungan yang konsisten satu sama lain dalam setiap sistem.

1. Karakteristik atau kondisi dari sistem operasi yang akan diukur. Karakteristik dapat berupa output dari sistem dalam tahap pemrosesan atau mungkin suatu kondisi yang merupakan hasil dari sistem. Sebagai contoh dalam sistem sekolah dasar para jam kerja guru atau keunggulan pengetahuan yang ditunjukkan oleh siswa pada ujian nasional adalah contoh karakteristik yang dapat dipilih untuk pengukuran atau kontrol.

2. Sensor, merupakan sarana untuk mengukur karakteristik atau kondisi. Sebagai contoh dalam sistem kontrol pengukuran kualitas dapat diandaikan oleh inspeksi visual dari produk.

3. Komparator, menentukan kebutuhan koreksi dengan membandingkan apa yang terjadi dengan apa yang telah direncanakan. Beberapa penyimpangan dari rencana adalah biasa dan diharapkan, tetapi ketika berada di luar variasi yang dapat diterima tindakan korektif diperlukan. Ini melibatkan semacam tindakan pencegahan yang menunjukkan bahwa kontrol yang baik sedang dicapai.

4. Aktivator, adalah tindakan korektif diambil untuk mengembalikan sistem ke output yang diharapkan. Contohnya adalah seorang karyawan diarahkan ulang untuk bagian-bagian yang gagal lulus pemeriksaan mutu atau kepala sekolah yang memutuskan untuk membeli buku-buku tambahan untuk meningkatkan kualitas siswa. Selama rencana dilakukan dalam batas-batas yang diijinkan tindakan korektif tidak diperlukan

Kegiatan dalam Fungsi Pengawasan dan Pengendalian :

- Ø Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target bisnis sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- Ø Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- Ø Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target bisnis

Ada tiga tipe pengawasan (controlling), yaitu :

1. Pengawasan pendahuluan

Dirancang untuk mengantisipasi adanya penyimpangan dari standar atau tujuan dan memungkinkan koreksi dibuat sebelum suatu tahap kegiatan tertentu diselesaikan.

2. Pengawasan yang dilakukan bersama dengan pelaksanaan kegiatan.

Merupakan proses di mana aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan - kegiatan bisa dilanjutkan, untuk menjadi semacam peralatan "double check" yang telah menjamin ketepatan pelaksanaan kegiatan.

3. Pengawasan umpan balik

Mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah diselesaikan.

D. Fungsi pengawasan

Controlling dapat di definisikan sebagai memvalidasi kegiatan yang telah sesuai dengan rencana yang telah disiapkan, instruksi yang dikeluarkan dan prinsip-prinsip yang telah ditetapkan.

Fungsi *controlling* ini dapat membantu sumber daya perusahaan dengan efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Berikut beberapa fungsi *controlling* :

1. Penggunaan sumber daya dengan maksimal

Proses *controlling* merupakan proses pemeriksaan dengan melihat apa saja yang telah dilakukan dan membandingkannya dengan bagaimana hal tersebut dilakukan.

Ketika seluruh aktivitas perusahaan dijalankan maka seluruh sumber daya yang ada akan berada dibawah pengawasan.

Dengan adanya pengawasan ini maka seluruh sumber daya yang ada akan cenderung berhati-hati sehingga penggunaan sumber daya yang ada akan maksimal

2. Meningkatkan motivasi

Dengan adanya sistem kontrol yang baik maka semua sumber daya akan melakukan pekerjaannya dengan teliti.

Hal ini dapat menjadi kunci untuk memotivasi setiap karyawan untuk memahami tentang apa yang akan dihargai dan tidak dihargai.

Dengan demikian, setiap karyawan akan termotivasi untuk mendapatkan bonus dan berusaha untuk menghindari hukuman sehingga perusahaan bisa mendapatkan hasil yang terbaik.

3. **Menjaga disiplin**

Dengan adanya sistem *controlling* yang baik dapat memungkinkan untuk menjaga kedisiplinan didalam bisnis.

Ketika karyawan memahami dengan jelas tentang tugas yang harus dilakukan dan hal-hal yang harus dihindari maka setiap karyawan akan melakukan hal yang harus dilakukan dan menghindari hal yang dilarang.

Hal ini dapat menciptakan rasa disiplin yang konsisten untuk setiap karyawan yang ada didalam perusahaan.

4. **Memperbaiki penyimpangan dengan tindakan perbaikan**

Hal ini merupakan fungsi *controlling* yang terakhir dimana fungsi ini bertujuan untuk mendapatkan hasil yang telah ditetapkan.

Bila didalam proses pengawasan ditemukan terjadi penyimpangan maka hal tersebut harus seger diperbaiki karena hal ini merupakan keharusan.

Tindakan perbaikan ini harus dilakukan oleh orang yang bertanggung jawab atas hasil akhir dan tindakan tersebut dapat berupa perubahasn perencanaan, perubahan prosedur, dll.

E. Proses pengawasan

Agar proses pengawasan dapat berjalan dengan baik maka harus melalui beberapa tahapan berikut :

1. Mengukur Hasil atau prestasi yang akan dicapai

Mengukur hasil dapat diartikan sebagai menentukan dengan tepat mengenai jumlah dan kapasitas keseluruhan.

Tanpa adanya pengukuran maka manajer akan melakukan tindakan secara tidak terukur sehingga tidak bisa dipercaya.

Oleh sebab itu, dibutuhkan unit pengukuran dan perhitungan baik agar jumlah unit dapat dibandingkan secara keseluruhan.

2. Membandingkan hasil yang dicapai dengan hasil yang diinginkan

Aktivitas ini merupakan kegiatan untuk menilai hasil yang telah dicapai.

Bila hasil yang dicapai berbeda dengan standar pencapaian yang telah ditentukan maka manajer harus segera mencari solusi untuk mengatasinya.

Manajer harus dapat menentukan bahwa penyimpangan tersebut berarti atau tidak.

Untuk membandingkan hasil dengan standar yang telah ditentukan,, manajer sebaiknya cukup memperhatikan pada hal-hal yang berbeda saja dengan tujuan untuk menghemat waktu.

3. **Memperbaiki penyimpangan yang terjadi**

Hal ini merupakan langkah terakhir didalam proses pengawasan yang bertujuan untuk mendapatkan hasil yang sesuai dengan yang telah ditentukan.

Hasil yang berbeda harus segera diperbaik dan tidak boleh ditunda karena itu merupakan cara terbaik untuk memperoleh hasil yang baik.



F. Tujuan dari pengendalian

1. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
2. Melakukan tindakan perbaikan (corrective), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (deviasi).
3. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

Pengendalian bukan hanya untuk mencari kesalahan-kesalahan, tetapi berusaha untuk menghindari terjadinya kesalahan-kesalahan serta memperbaikinya jika terdapat kesalahan-kesalahan.

Jadi pengendalian dilakukan sebelum proses, saat proses, dan setelah proses, yakni hingga hasil akhir diketahui.

Dengan pengendalian diharapkan juga agar pemanfaatan semua unsur manajemen (6M), efektif dan efisien.

G. Azas-azas dalam pengendalian

1. Azas tercapainya tujuan (Principle of assurance of objective),
artinya pengendalian harus ditujukan ke arah tercapainya tujuan yaitu dengan mengadakan perbaikan untuk menghindari penyimpangan-penyimpangan dari rencana.
2. Azas efisiensi pengendalian (Principle of efficiency of control),
artinya pengendalian itu efisien, jika dapat menghindari penyimpangan dari rencana, sehingga tidak menimbulkan hal-hal lain yang di luar dugaan.
3. Azas tanggung jawab pengendalian (Principle of control responsibility),
artinya pengendalian hanya dapat dilaksanakan jika manajer bertanggung jawab terhadap pelaksanaan rencana.
4. Azas pengendalian terhadap masa depan (Principle of future control),
artinya pengendalian yang efektif harus ditujukan ke arah pencegahan penyimpangan-penyimpangan yang akan terjadi, baik pada waktu sekarang maupun masa yang akan datang.
5. Azas pengendalian langsung (Principle of direct control),
artinya teknik kontrol yang paling efektif ialah mengusahakan adanya manajer bawahan yang berkualitas baik. Pengendalian itu dilakukan oleh manajer, atas dasar bahwa manusia itu sering berbuat salah.
Cara yang paling tepat untuk menjamin adanya pelaksanaan yang sesuai dengan rencana adalah mengusahakan sedapat mungkin para petugas memiliki kualitas yang baik.

6. Azas refleksi rencana (Principle of reflection plans),
artinya pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
7. Azas penyesuaian dengan organisasi (Principle of organization suitability).
artinya pengendalian harus dilakukan sesuai dengan struktur organisasi. Manajer dengan bawahannya merupakan sarana untuk melaksanakan rencana. Dengan demikian pengendalian, yang efektif harus disesuaikan dengan besarnya wewenang manajer, sehingga mencerminkan struktur organisasi.
8. Azas pengendalian individual (Principle of individual control),
artinya pengendalian dan teknik pengendalian harus sesuai dengan kebutuhan manajer. Teknik pengendalian harus ditujukan terhadap kebutuhan-kebutuhan akan informasi setiap manajer. Ruang lingkup informasi yang dibutuhkan itu berbeda satu sama lain, tergantung pada tingkat dan tugas manajer.
9. Azas standar (Principle of standard),
artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan standar yang tepat yang akan dipergunakan sebagai tolok ukur pelaksanaan dan tujuan yang akan dicapai.
10. Azas pengendalian terhadap strategis (Principle of strategic point control),
artinya pengendalian yang efektif dan efisien memerlukan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor-faktor yang strategis dalam perusahaan.

11. Azas kekecualian (The exception principle),
artinya efisiensi dalam pengendalian membutuhkan adanya perhatian yang ditujukan terhadap faktor kekecualian. Kekecualian ini dapat terjadi dalam keadaan tertentu ketika situasi berubah atau tidak sama.
12. Azas pengendalian fleksibel (Principle of flexibility of control),
artinya pengendalian harus luwes untuk menghindari kegagalan pelaksanaan rencana.
13. Azas peninjauan kembali (Principle of review),
artinya sistem pengendalian harus di tinjau berkali-kali, agar sistem yang digunakan berguna untuk mencapai tujuan.
14. Azas tindakan (Principle of action),
artinya pengendalian dapat dilakukan, apabila ada ukuran-ukuran untuk mengoreksi penyimpangan-penyimpangan rencana, organisasi, staffing, dan directing.

H. Latihan

1. apa yang dimaksud dengan principle of reflection plans?
2. sebutkan definisi pengendalian menurut harold koontz!
3. sebutkan tujuan umum dari pengendalian!

I. Jawaban

1. Azas refleksi rencana (Principle of reflection plans), artinya pengendalian harus disusun dengan baik, sehingga dapat mencerminkan karakter dan susunan rencana.
2. Pengendalian menurut Harold Koontz :
Pengendalian adalah pengukuran dan perbaikan terhadap pelaksanaan kerja bawahan, agar rencana-rencana yang telah dibuat untuk mencapai tujuan-tujuan perusahaan dapat terselenggara.
4. tujuan dari pengendalian :
 - a. Supaya proses pelaksanaan dilakukan sesuai dengan ketentuan-ketentuan dari rencana.
 - b. Melakukan tindakan perbaikan (corrective), jika terdapat penyimpangan-penyimpangan (deviasi).
 - c. Supaya tujuan yang dihasilkan sesuai dengan rencananya.

J. Daftar Pustaka

1. Manullang, M.2012. *Dasar-Dasar Manajemen*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.
2. M. Fais Satrianegara. 2009, *Buku Ajar Organisasi dan Manajemen Kesehatan*, Jakarta, Salemba Medika



**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP 215)**

**MODUL 11
MANAJEMEN STRATEGI**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Mahasiswa mampu menguraikan konsep dan fungsi pengorganisasian dalam pelayanan fisioterapi dengan baik dan benar



B. Pengertian Strategi

Kata “**Strategi**” berasal dari bahasa Yunani yaitu “*Strategos*” yang terdiri dari dua suku kata yaitu “*Stratos*” yang berarti Militer dan “*Ag*” yang berarti Memimpin.

Strategi adalah prioritas atau arah keseluruhan yang luas yang diambil oleh organisasi. Strategi adalah pilihan-pilihan tentang bagaimana cara terbaik untuk mencapai misi organisasi

Menurut Dracker dalam Wahyudi (1996), strategi adalah mengerjakan sesuatu yang benar (*doing the right things*)

Menurut Karl Von Clausewitz, strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang sedangkan taktik adalah seni menggunakan tentara dalam sebuah pertempuran.

Berdasarkan *Greek wrfter Xenophone* (Cummings : 1993 134) strategi adalah mengetahui bisnis apa yang Anda usulkan untuk dilakukan. Definisi ini menekankan bahwa strategi memerlukan pengetahuan tentang bisnis, niat untuk masa depan, dan orientasi terhadap tindakan.

Menurut Grant (1995), strategi digunakan untuk 3 tujuan organisasi, yaitu:

- pendukung pengambilan keputusan,
- sarana koordinasi dan komunikasi,
- sebagai konsep.

Hierarki strategi dibagi atas tiga tingkatan sesuai dengan stratifikasi organisasi. Secara umum ada 3 jenis/hierarki strategi yang berlaku dalam dunia bisnis yang dapat diaplikasikan dalam pemerintahan, yaitu

- Strategi korporasi

Strategi korporasi ialah strategi yang mendeskripsikan arah sebuah organisasi pemerintahan atau perusahaan. Strategi ini dibuat oleh level pemimpin puncak bersama pimpinan teras organisasi dan *stakeholders* utama atau pemilik organisasi/modal.

- Strategi bisnis unit
Strategi bisnis unit merupakan strategi yang dibuat oleh manajer pada level menengah yang harus menerjemahkan strategi korporasi ke dalam tujuan-tujuan aktivitas organisasi yang lebih realistis di dalam divisi masing-masing.
- Strategi fungsional
Strategi fungsional dibuat untuk tujuan-tujuan jangka pendek pada berbagai fungsi organisasi seperti keuangan, SDM, penelitian dan pengembangan, dan sebagainya.

Tiga level strategi ini biasanya digunakan pada organisasi bisnis yang mempunyai banyak bidang bisnis. Sementara itu, untuk organisasi yang hanya bergerak pada satu bidang hanya menggunakan 2 level strategi yaitu korporasi dan strategi fungsional

Strategi memiliki banyak aspek, Beberapa aspek yang paling penting akan dijelaskan di bawah ini:

- Strategi sebagai statement pernyataan tujuan dan maksud
Tujuan atau maksud harus bertindak sebagai penggerak masa depan. Peran strategi adalah menentukan, mengklarifikasi atau menyempurnakan tujuan.
- Strategi sebagai suatu rencana tingkat tinggi
Strategi juga memperhatikan cara bagaimana agar tujuan atau maksud dapat dicapai. Secara umum, strategi cenderung berada pada tingkat yang lebih tinggi dan mengambil keseluruhan pandangan: rencana cenderung lebih rinci, lebih kuantitatif, dan lebih spesifik tentang waktu dan tanggung jawab.
- Strategi sebagai sarana untuk mengalahkan kompetisi
Salah satu tujuan strategi adalah menang/ keberhasilan dalam arti dapat mengalahkan pesaing dalam suatu permainan/persaingan. Untuk itu, strategi dibutuhkan agar tetap berada di depan pesaing sebagai suatu kelompok kekuatan.
- Strategi sebagai suatu unsur kepemimpinan
Strategi memiliki hubungan erat dengan kepemimpinan dan penetapan pengaturan merupakan salah satu tanggung jawab para pemimpin. Saat pemimpin berubah, strategi cenderung berubah.,
- Strategi sebagai menempatkan posisi untuk masa depan

Oleh karena itu, satu tujuan strategi untuk memposisikan perusahaan untuk masa depan sehingga siap menghadapi ketidakpastian. Salah satu cara untuk mencapainya adalah dengan membuat perusahaan lebih bisa untuk beradaptasi.

- Strategi sebagai kemampuan membangun

Strategi sebagai pola perilaku yang dihasilkan dari budaya yang tertanam. Setiap perusahaan memiliki budaya yang sendiri. Budaya sangat mudah diamati akan tetapi sulit untuk dirubah, Oleh karena itu strategi yang dapat diadopsi oleh perusahaan sebagian ditentukan oleh budaya

C. Pengertian Manajemen Strategi

- Arnaldo C Hax dan Nicholas S Majluk dalam bukunya “Strategic Management” mendefinisikan manajemen strategis sebagai cara menuntun organisasi/perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategis dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan.
- Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu pengetahuan yang merumuskan (memformulasikan), mengimplementasikan, dan menilai keputusan-keputusan yang cross-functional yang memungkinkannya suatu organisasi mencapai tujuan-tujuannya (objectives).
- HI Ansof (dalam Hutabarat dan Huseini, 2006) dalam bukunya “Implementing Strategic Management” mendefinisikan manajemen strategis sebagai proses manajemen, hubungan antara perusahaan dengan lingkungan, terdiri dari perencanaan strategis, perencanaan kapabilitas, dan manajemen perubahan.
- Menurut Fred R. David (2004 : 5) : Manajemen strategis adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan- keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.
- Menurut Husein Umar (1999 : 86): Manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan

evaluasi (*evaluating*) keputusan- keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang.

- Menurut Lawrence R. Jach dan Wiliam F. Gluech (Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan, 1998) Manajemen Strategis adalah sejumlah keputusan dan tindakan yang mengarah pada penyusunan suatu strategi atau sejumlah strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.
- Wheelan dan Hunger (Strategic Manajemen and Business Policy Massachuset, 1995) Manajemen strategis adalah suatu kesatuan rangkaian keputusan dan tindakan yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Tercakup di dalamnya mengenali dan menganalisa lingkungan, memformulasi strategi, mengimplementasikan strategi dan melakukan evaluasi berikut pengendalian.
- Dari definisi-definisi di atas dapat diambil beberapa unsur manajemen strategis, yaitu adanya sebuah keputusan, manajemen puncak, lingkungan organisasi, hierarki organisasi, dan tujuan organisasi.

D. Faktor Manajemen Strategi

Manajemen strategis pada implementasinya dipengaruhi oleh 5 faktor, yaitu (1) tipe dan struktur organisasi, (2) gaya kepemimpinan, (3) kompleksitas lingkungan eksternal (4), kompleksitas proses produksi, dan (5) hakikat masalah yang dihadapi

- **Tipe dan Struktur Organisasi**
Pemilihan tipe dan struktur organisasi akan berdampak pada kinerja dan pencapaian tujuan sebuah organisasi. Karena tipe dan struktur organisasi tidak hanya sebagai sebuah identitas formal organisasi, ia harus bisa menjelaskan pola interaksi dan perilaku organisasi tersebut. Dengan demikian, tipe dan struktur akan menentukan proses manajemen organisasi tersebut.
- **Gaya Kepemimpinan**
Tipe kepemimpinan dan gaya manajerial seorang pimpinan akan mempengaruhi format manajemen strategis yang akan dijalankan. Sebagai contoh, tipe kepala daerah yang otoriter dan demokratis akan menentukan pola manajemen

pemerintah. Tipe kepala daerah yang otoriter tidak akan memberikan peluang kepada bawahan untuk berkembang dan maju karena semua strategi dan keputusan ada di tangannya, bawahan hanya sebagai pelaksana. Hal ini akan berbeda dengan tipe pemimpin yang demokratis. Seorang pemimpin dengan tipe demokratis akan melibatkan para bawahannya dalam menentukan kebijakan, sehingga dengan strategi seperti itu, para pegawainya akan merasa lebih dihargai dan mempunyai kesempatan yang luas untuk maju.

- Kompleksitas Lingkungan Eksternal

Ketika sebuah organisasi mengaku dirinya sebagai organisasi yang modern dan terbuka, tentunya ia tidak dapat menghindari dari situasi yang ada di sekitarnya yang secara langsung maupun tidak langsung dapat atau sangat mempengaruhi organisasi, termasuk juga organisasi pemerintahan daerah. Tantangan terbesar sebuah organisasi adalah menghadapi lingkungan yang selalu berubah dan tidak terduga atau tidak dapat Anda duga sebelumnya, seperti kondisi politik nasional, ekonomi nasional maupun global yang terjadi saat ini.

- Kompleksitas Proses Produksi

Pada organisasi bisnis, proses produksi akan menghasilkan barang dan jasa. Dalam organisasi publik, dalam hal ini organisasi pemerintahan daerah, proses produksi dapat diartikan sebagai pemberian pelayanan kepada masyarakat atau pemberian “pelayanan jasa”

- Hakikat Permasalahan yang Dihadapi

Manajemen puncak sebagai bagian yang paling berpengaruh dalam manajemen strategis harus mampu mengidentifikasi sekaligus memecahkan masalah yang dihadapi. Pemecahan masalah tersebut harus menyentuh “sebab” bukan hanya menangani “akibat” yang hanya jadi riak-riak kecil saja karena apabila solusi tersebut untuk mengatasi “akibat” maka masalah tersebut akan kembali terulang. Permasalahan yang kompleks akan membutuhkan strategi yang rumit dan banyak diperlukan bahan pertimbangan yang matang, sudah tentu berbeda dalam menangani masalah yang sederhana

E. Fungsi Manajemen Strategi

Fungsi manajemen strategi adalah elemen-elemen dasar yang selalu ada melekat dalam proses manajemen yang akan dijadikan acuan manajer dalam melaksanakan kegiatannya ataupun perencanaan yang terstruktur untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. fungsi manajemen dibagi menjadi empat yaitu:

- Perencanaan (planning)

Proses kegiatan memikirkan hal-hal yang akan dikerjakan dengan sumber yang dimiliki dan menentukan prioritas kedepan agar dapat berjalan sesuai dengan tujuan dasar organisasi

- Pengorganisasian (organizing)

Proses menyusun pembagian kerja dalam unit-unit kerja dan fungsi-fungsinya serta menetapkan orang yang menduduki fungsi-fungsi tersebut secara tepat.

- Pengarahan (directing)

Tindakan untuk mengusahakan agar semua anggota kelompok berusaha untuk mencapai sasaran sesuai dengan perencanaan manajerial dan usaha-usaha organisasi

- Pengevaluasian (evaluating)

Proses pengawasan dan pengendalian performa organisasi untuk memastikan bahwa jalannya organisasi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa fungsi organisasi adalah sebagai alat dari manajemen strategis untuk mencapai tujuan manajemen dan organisasi memiliki hubungan keterkaitan yang erat. Hal ini karena untuk memasarkan atau menyebarkan unit-unit produk serta peningkatan kualitas pelayanan diperlukan manajemen untuk mengoordinasikan.

F. Manfaat Manajemen Strategi

Tantangan terbesar dari sebuah organisasi adalah mengelola lingkungan baik internal maupun eksternal. Karakteristik dari lingkungan ini adalah dinamis dan tidak dapat ditebak. Ketidakpastian lingkungan inilah yang menuntut sebuah organisasi harus mempunyai kemampuan untuk menyesuaikan diri. Alasannya, apabila sebuah organisasi terlambat atau bahkan tidak dapat melakukan adaptasi terhadap perubahan, maka organisasi tersebut akan mengalami kebangkrutan. Proses adaptasi tersebut dapat diwujudkan apabila sebuah organisasi mempunyai manajemen yang sangat strategis. Prosesnya dapat dimulai dari kajian dan analisis manajer puncak terhadap lingkungan organisasi. Dari analisis itulah dirumuskan sebuah rencana-rencana yang strategis guna menghadapi tantangan ke depan.

Dengan demikian, dalam kondisi yang penuh dengan ketidakpastian pun sebuah organisasi dapat mencapai tujuan organisasinya dengan menerapkan manajemen strategis. Sekalipun, manajer puncak adalah yang paling berperan dalam manajemen strategis, akan tetapi manajer puncak tidak dapat melepaskan diri dari tingkatan manajer lainnya, baik manajer menengah maupun bagian operasional. Semua harus berpartisipasi dalam menyusun dan menjalankan keputusan yang telah diambil termasuk mengontrolnya.

Di samping kerja sama di internal organisasi, perlu ditekankan agar organisasi melakukan kerja sama dengan lingkungan eksternal atau pihak-pihak di luar organisasi. Untuk organisasi publik mungkin perlu diadakan sebuah kerja sama dengan organisasi lainnya seperti pihak swasta, LSM, akademisi, maupun stakeholders lainnya.

Secara lebih rinci manfaat yang dapat diperoleh organisasi baik publik maupun bisnis dengan menerapkan manajemen strategis adalah:

1. meningkatkan performa organisasi;
2. memperbaiki proses manajemen dan partisipasi di dalam organisasi;
3. memperbaiki pengambilan keputusan;
4. memperbaiki sikap, disiplin, dan motivasi individu di dalam organisasi;
5. memperbaiki antisipasi dan kepedulian terhadap masa depan dan peluang yang terjadi;
6. menentukan batas usaha/bisnis/kewenangan yang akan dilakukan;

7. menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.

Manfaat manajemen strategi menurut Pearce and Robinson (1997) adalah:

1. mengantisipasi peluang dan ancaman dari perubahan lingkungan pada masa mendatang;
2. gambaran pada anggota organisasi tentang arah dan tujuan organisasi pada masa mendatang;
3. memonitor apa yang terjadi dalam organisasi sehingga apabila organisasi tersebut menghadapi masalah, dapat dengan segera diketahui akar permasalahannya yang akan memudahkan untuk mencari solusinya.

G. Proses Manajemen Strategi

- **Analisis Lingkungan**

Analisis lingkungan ini meliputi dari kegiatan memonitor, evaluasi, dan mengumpulkan informasi dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Tujuannya yaitu untuk mengidentifikasi faktor strategis, elemen eksternal dan internal akan memutuskan strategi dimasa yang akan datang bagi perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:64) Analisis lingkungan merupakan sebuah langkah awal dalam proses manajemen strategis guna mempelajari karakteristik lingkungan itu sendiri. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya, lingkungan organisasi terdiri dari lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan tersebut sangat mempengaruhi sebuah organisasi dalam mencapai tujuannya

Untuk melakukan analisis lingkungan ini memerlukan suatu alat analisis yang dinamakan analisis SWOT. SWOT merupakan akronim yang digunakan untuk mendeskripsikan Strengths (Kekuatan), Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman) yang merupakan faktor strategis bagi perusahaan spesifik (Wheelen and Hunger, 2012:224). Analisis SWOT merupakan teknik historis yang terkenal dimana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa strategi yang efektif diturunkan dari “kesesuaian” yang baik antara sumber daya internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) dengan situasi eksternalnya (peluang dan ancaman).

Kesesuaian yang baik akan memaksimalkan kekuatan dan peluang perusahaan serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

- **Formulasi Strategi**

Formulasi strategi merupakan pengembangan perencanaan jangka panjang untuk manajemen yang efektif melalui analisis lingkungan. Termasuk juga didalamnya terdapat misi, visi, dan tujuan dari perusahaan, mengembangkan strategi, dan pengarahan kebijakan (Wheelen and Hunger, 2012:65).

- Misi

Misi dapat didefinisikan sebagai alasan atau tujuan suatu organisasi berdiri. Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya (Luis et al, 2011:41). Pengertian lain dari misi yaitu maksud unik yang membedakan suatu perusahaan dengan perusahaan lain yang sejenis dan mengidentifikasi lingkup operasinya dalam hal produk, pasar, serta teknologi (Pearce & Robinson, 2008:31). Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan. Oleh karena itu, sebuah misi yang efektif akan sangat membantu perusahaan dalam memformulasikan strateginya

- Visi

Visi menggambarkan aspirasi dasar atau mimpi dari sebuah organisasi, yang biasanya merupakan inisiatif pendiri atau pemimpin organisasi dengan dukungan dari semua karyawan. Visi menggambarkan keberhasilan masa depan yang ingin dicapai, berjangka waktu 10-20 tahun, bahkan 50 tahun kedepan (Luis et al, 2011:43). Pernyataan visi menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan (Pearce & Robinson, 2008:44).

- Tujuan

Pernyataan tujuan merupakan uraian dari visi yang menjadi sasaran jangka menengah yang konkret dan terukur. Pernyataan tujuan adalah sebuah “foto” dari apa yang diharapkan dalam visi dan misi untuk jangka waktu 3-5 tahun ke depan dan merupakan perjalanan untuk mencapai visi. Karena pernyataan tujuan adalah gambaran jangka menengah dari perjalanan mencapai visi, target yang dibuat, pernyataan tujuan perlu mencerminkan keadaan masa depan yang ingin dicapai perusahaan secara konkret dan terukur. Dengan melihat tingkat pencapaian dari pernyataan tujuan, manajemen bisa menilai seberapa baik organisasi tersebut telah mengarah pada visi yang ingin dicapai (Luis et al, 2011:45).

- Strategi

Strategi adalah serangkaian aktivitas yang dilakukan secara berbeda atau lebih baik dari kompetitor (atau masa lalu) untuk memberi nilai tambah kepada pelanggan sehingga mampu mencapai sasaran jangka menengah atau jangka panjang perusahaan (Luis et al, 2011:61). Menurut Chandler (1962) yang dikutip dalam Kuncoro (2006:1), strategi adalah penentuan tujuan dan sasaran jangka panjang perusahaan, diterapkannya aksi dan alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

- Kebijakan

Kebijakan merupakan suatu pengarahan untuk melakukan pengambilan keputusan dalam tahap formulasi strategi dengan implementasinya. Perusahaan menggunakan kebijakan untuk membuat karyawan dan seluruh pihak perusahaan membuat keputusan dan melakukan aksi yang mendukung misi, tujuan, dan strategi perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69).

- Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah sebuah proses yang mana strategi dan kebijakan diarahkan kedalam tindakan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini memerlukan perubahan dalam budaya, struktur, dan sistem manajemen pada seluruh organisasi atau perusahaan (Wheelen and Hunger, 2012:69).

- Program

Program merupakan pernyataan aktivitas atau langkah yang dibutuhkan untuk menyelesaikan sebuah perencanaan. Program dibuat sebagai tindakan orientasi strategi.

- Anggaran

Anggaran adalah pernyataan dari program perusahaan dalam kondisi keuangan. Dalam anggaran digunakan perencanaan dan kontrol anggaran, supaya anggaran dapat diketahui secara detail berapa besarnya biaya yang dibutuhkan dari suatu program

- Prosedur

Prosedur atau terkadang dikatakan Standard Operating Procedures (SOP), adalah sebuah sistem yang berisi langkah atau teknik yang mendeskripsikan secara detail bagaimana tugas khusus atau pekerjaan dilakukan secara benar.

Proses manajemen strategis yang lain dikemukakan oleh Sondang P. Siagian yang menyebutkan terdapat 12 tahapan yang lazimnya dilalui dalam manajemen strategis. Tahapan-tahapan tersebut meliputi:

- perumusan misi organisasi;
- penentuan profil organisasi;
- analisis dan pilihan strategis;
- penetapan sasaran jangka panjang;
- penentuan strategi induk;
- penentuan strategi operasional;
- penentuan sasaran jangka pendek;

- perumusan kebijaksanaan;
- pelembagaan strategi;
- penciptaan sistem pengawasan;
- penciptaan sistem penilaian;
- penciptaan sistem umpan balik,

H. Kerangka Dasar Manajemen Strategi

Kerangka dasar manajemen Strategis mempunyai 3 tahapan yang mana masing-masing tahapan mempunyai sub-sub tahapan. Tahapan-tahapan tersebut adalah sebagai berikut:

- **Arsitektur Strategi**

Pada proses ini dilakukan sintesis terhadap masukan strategi baik berupa arah maupun besaran. Proses ini merupakan konstruksi dari strategi dan lebih kepada proses “apa”-nya strategi. Tahapan ini terdiri dari 3 bagian, yaitu:

- **Destinasi strategis**

Proses untuk mendefinisikan serta melakukan sintesis ke mana arah strategi yang akan dibangun. biasanya berupa visi dan misi suatu organisasi;

- **Pemikiran strategis**

Proses analisis dari lingkungan organisasi baik internal maupun eksternal;

- **Formasi strategis**

Proses formasi strategi berdasarkan arah dan posisi yang didapatkan dari destinasi dan pemikiran strategis.

- **Transformasi Strategi**

Tahapan ini terdiri dari proses komunikasi strategi dan membuat ukuran- ukuran yang sesuai, dan menyelaraskan dengan strategi. Kemudian, menyangkut penyelarasan setelah implementasi.

- Implementasi Strategi

Merupakan proses pelaksanaan strategi yang melibatkan seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi. Sebagai konsep dasar dalam memahami manajemen strategis, terdapat beberapa hal yang harus diperhatikan, yaitu:

- manajemen strategis merupakan sebuah proses;
- sebagai sebuah proses, manajemen strategis senantiasa berkesinambungan;
- karena lingkungan organisasi yang terus berubah maka organisasi harus terus menerus dimodifikasi untuk memastikan bahwa tujuan yang ingin dicapai dapat terlaksana.

I. Latihan

1. Apa pengertian dari Manajemen Strategi?
2. Apa saja manfaat dari Manajemen Strategi?

J. Jawaban

1. Arnoldo C Hax dan Nicholas S Majluk dalam bukunya “Strategic Management” mendefinisikan manajemen strategis sebagai cara menuntun organisasi/perusahaan pada sasaran utama pengembangan nilai korporasi, kapabilitas manajerial, tanggung jawab organisasi, dan sistem administrasi yang menghubungkan pengambilan keputusan strategis dan operasional pada seluruh tingkat hierarki, dan melewati seluruh lini bisnis dan fungsi otoritas perusahaan
2. Secara lebih rinci manfaat yang dapat diperoleh organisasi baik publik maupun bisnis dengan menerapkan manajemen strategis adalah:
 - meningkatkan performa organisasi;
 - memperbaiki proses manajemen dan partisipasi di dalam organisasi;
 - memperbaiki pengambilan keputusan;
 - memperbaiki sikap, disiplin, dan motivasi individu di dalam organisasi;
 - memperbaiki antisipasi dan kepedulian terhadap masa depan dan peluang yang terjadi;
 - menentukan batas usaha/bisnis/kewenangan yang akan dilakukan;
 - menjaga kebijakan yang taat asas dan sesuai.

Manfaat manajemen strategi menurut Pearce and Robinson (1997) adalah:

- mengantisipasi peluang dan ancaman dari perubahan lingkungan pada masa mendatang;
- gambaran pada anggota organisasi tentang arah dan tujuan organisasi pada masa mendatang;
- memonitor apa yang terjadi dalam organisasi sehingga apabila organisasi tersebut menghadapi masalah, dapat dengan segera diketahui akar permasalahannya yang akan memudahkan untuk mencari solusinya.

Daftar Pustaka

E-journal.uajy.ac.id. 2020. [online] Available at: <<http://e-journal.uajy.ac.id/259/3/2EM17291.pdf>> [Accessed 14 November 2020].

Nugraha, Q., n.d. *Management Strategik*. 1st ed.



**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP 215)**



**MODUL 12
MANAJEMEN PELAYANAN**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Mahasiswa mampu menguraikan konsep dan fungsi pengarahannya dalam pelayanan fisioterapi



B. Pengertian Pelayanan

Kamus besar bahasa Indonesia menyebutkan bahwa pelayanan adalah “perihal atau cara melayani”. Melayani berarti “membantu menyiapkan (mengurus) apa-apa yang diperlukan seseorang”.

Menurut Ivancevich, Lorenzi, Skinner dan Crosby, Pelayanan adalah produk-produk yang tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang melibatkan usaha-usaha manusia dan menggunakan peralatan.

Pengertian lain yang lebih rinci menurut Gronroos, Pelayanan adalah suatu aktivitas atau serangkaian aktivitas yang bersifat tidak kasat mata (tidak dapat diraba) yang terjadi sebagai akibat adanya interaksi antara konsumen dengan karyawan atau hal-hal lain yang disediakan oleh perusahaan pemberi pelayanan yang dimaksudkan untuk memecahkan permasalahan konsumen/ pelanggan.

Pelayanan diartikan sebagai upaya pemenuhan kebutuhan, maka dalam ruang lingkup yang lebih luas, Pelayanan mengandung makna sebagai aktivitas/manfaat yang ditawarkan oleh organisasi atau perorangan kepada konsumen atau dalam bisnis sering disebut dengan *customer* (yang dilayani), yang bersifat tidak berwujud dan tidak dapat dimiliki. (Davidow dan Uttal, 1989). Sementara itu yang disebut dengan konsumen atau sering disebut dengan customer, adalah masyarakat yang mendapat manfaat aktivitas yang dilakukan oleh organisasi atau petugas tersebut.

Pelayanan yang dikatakan berwujud tersebut berarti bahwa pelayanan itu hanya dapat dirasakan, oleh sebab itu lebih jauh Normann (1991:14) memberikan karakteristik tentang pelayanan sebagai berikut:

- Pelayanan merupakan suatu produksi yang mempunyai sifat tidak dapat diraba, berbeda dengan barang produksi lain (barang jadi atau barang industri yang berwujud).
- Pelayanan itu kenyataannya terdiri dari tindakan nyata dan merupakan pengaruh yang sifatnya adalah tindak sosial.
- Produksi dan konsumsi dari pelayanan tidak dapat dipisahkan secara nyata, karena pada umumnya kejadian bersamaan dan terjadi di tempat yang sama.

Karakteristik tersebut dapat menjadikan dasar bagaimana dapat memberikan pelayanan kepada konsumen/masyarakat. Pengertian yang lebih luas dikatakan oleh Daviddow dan Uttal (1989:19) Pelayanan merupakan usaha apa saja yang mempertinggi kepuasan pelanggan (*whatever enhances customer satisfaction*).

Dalam konteks bisnis perusahaan, Service (pelayanan) adalah suatu paradigma dan komitmen dan suatu perusahaan untuk selalu memenuhi kebutuhan, keinginan dan harapan pelanggannya. Selanjutnya Theodore Levitt memperluas pengertian tersebut menjadi *Customer service means all features, acts, and information that augment the customers ability to realize the potential value of a product* (keseluruhan informasi, tindakan dan kemudahan-kemudahan yang dapat memperbesar kemampuan pelanggan dalam menyadari “nilai potensial” dari sesuatu produk).

Ada pula pendapat lain bahwa pelayanan sangat identik dengan suatu produk yang tidak berwujud, atau lebih dikenal dengan jasa. Adapun ciri-ciri jasa yang kadangkala dinilai sebagai bentuk pelayanan adalah sebagai berikut:

- *Intangible*

artinya produk yang tidak berwujud, hanya dapat dirasakan, dapat dikonsumsi tapi tak dapat dimiliki.

- *Inseparability*

artinya produk jasa biasanya diproduksi dan dikonsumsi secara bersamaan.

- *Less Standardized and Uniform*

artinya dalam penyajiannya jasa sulit untuk distandarisasi (jika faktor manusia lebih dominan dari mesin), akan tetapi lebih mudah distandardkan bila lebih dominan mesin daripada faktor manusia.

Untuk mengukur suatu produk jasa, maka perlu adanya karakteristik jasa yang akan diukurnya baik secara kuantitatif maupun yang dapat dibandingkan secara kualitatif. Karakteristik jasa dan penyampaiannya itu meliputi:

- Fasilitas, kapasitas, jumlah personel dan kuantitas bahan.

- Waktu tunggu, waktu penyampaian dan waktu pemrosesan.
- Higienis, keselamatan, reliabilitas dan keamanan.
- Ketanggapan, daya akses, kesopanan-santunan, kenyamanan, estetika lingkungan, kompetensi, kehandalan, ketepatan, kelengkapan, kecanggihan, kredibilitas dan komunikasi yang efektif.

Adapun dalam pembagian jenis-jenis pelayanan dapat dibagi atas tiga pelayanan yaitu:

- Pelayanan fisik (Barang) yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang dapat digunakan oleh publik, misalnya penyediaan air bersih.
- Pelayanan non fisik (Jasa) yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan.
- Pelayanan administrasi yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan.

C. Pelayanan Umum

Dalam konteks pelayanan yang dilakukan oleh pemerintah sering disebut dengan pelayanan umum. Adapun yang dimaksud dengan pelayanan umum adalah sesuatu yang disediakan baik oleh organisasi pemerintah maupun swasta, karena masyarakat umumnya tidak memenuhi sendiri kebutuhan tersebut kecuali melalui kolektif. Pemenuhan kebutuhan dilakukan untuk seluruh masyarakat guna kesejahteraan sosial. (Londsdale, 1994).

Sementara itu pengertian pelayanan umum yang sesuai dengan Keputusan MENPAN Nomor 81 tahun 1993 adalah segala bentuk pelayanan umum yang dilaksanakan oleh instansi pemerintah di pusat, di daerah, dilingkungan Badan Usaha Miliki Negara/Daerah dalam bentuk barang dan jasa, baik dalam rangka pemenuhan kebutuhan masyarakat maupun dalam rangka pelaksanaan ketentuan peraturan perundang-undangan.

Jadi dapat dikatakan bahwa pada hakekatnya pelayanan umum merupakan:

- Meningkatkan mutu dan produktivitas pelaksanaan tugas dan fungsi instansi pemerintah di bidang pelayanan umum.
- Mendorong upaya mengefektifkan sistem dan tata laksana pelayanan, sehingga pelayanan umum dapat diselenggarakan secara lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- Mendorong tumbuhnya kreativitas, prakarsa dan peran serta masyarakat dalam pembangunan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat luas.

Berdasarkan fungsi pemerintah dalam melakukan pelayanan umum terdapat 3 (tiga) fungsi pelayanan

- Pelayanan umum yang dilakukan dapat berupa *environmental services* misalnya dalam penyediaan sarana dan prasarana antara lain jalan, jembatan, taman, drainase, kebersihan dan sebagainya, serta pelayanan yang diberikan terhadap *personel services* antara lain pelayanan pendidikan dan kesehatan, keagamaan dan sebagainya.
- Pelayanan *development services*, yang bersifat *enabling* dan *facilitating*, atau penyediaan sarana dan prasarana yang dapat menunjang peningkatan pertumbuhan perekonomian.
- Pelayanan *protective services* yang bersifat pemberian pelayanan keamanan dan perlindungan yang dilakukan oleh polisi pamong praja, militer dan juga perlindungan dari bahaya kebakaran, bencana alam, dan sebagainya.

Asas-asas pelayanan umum meliputi:

- Kesederhanaan meliputi prosedur/tata cara pelayanan antara lain: Mudah, tidak berbelit-belit, mudah dilaksanakan.
- Kejelasan/kepastian terhadap prosedur, persyaratan, unit kerja, tarif/biaya, pejabat yang menerima keluhan akan pelayanan yang diberikan dalam suatu organisasi.
- Keamanan, yang menyangkut kepastian hukum terhadap apa yang dilayankan oleh suatu organisasi.
- Keterbukaan, menyangkut kesederhanaan dan kejelasan pelayanan yang diinformasikan pada masyarakat.

- Efisien, yang artinya pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi hendaknya ada pembatasan terhadap persyaratan pada hal-hal yang dianggap penting saja.
- Ekonomis, yang artinya pembiayaan yang dibebankan pada masyarakat yang dilayani itu sesuai dengan kewajiban, kemampuan masyarakat umum dan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Disamping itu juga ekonomis dalam penyelenggaraan pelayanannya itu sendiri (*total cost*).
- Keadilan, menyangkut jangkauan pelayanan yang diberikan oleh suatu organisasi diharapkan dapat seluas mungkin dan merata, artinya tidak ada wilayah yang dibedakan pelayanannya. Dilihat dari keadilan vertikal dan horizontal.
- Ketepatan waktu, yang artinya bahwa pelayanan yang telah dijanjikan sesuai dengan standar yang diberikan sesuai dengan waktu yang telah ditentukan.

D. Manajemen Pelayanan

Manajemen pelayanan adalah suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan. Tujuan dari pelayanan disini adalah memberikan rasa puas dan kepercayaan pada konsumennya, serta tetap menjaga dan merawat agar pelanggan merasa diperhatikan dan dipentingkan segala kebutuhan dan keinginannya. Selain itu, agar pelanggan tetap loyal untuk menggunakan barang atau jasa yang ditawarkan.

Manajemen pelayanan umum oleh Tjiptono (2002) didefinisikan sebagai “manajemen yang proses kegiatan diarahkan secara khusus pada terselenggaranya pelayanan guna memenuhi kepentingan umum atau kepentingan perseorangan, melalui cara-cara yang tepat dan memuaskan pihak yang dilayani.”

Menurut Ratminto manajemen pelayanan dapat di artikan sebagai berikut : “Suatu proses penerapan ilmu dan seni untuk menyusun rencana, mengimplementasikan rencana, mengkoordinasikan dan menyelesaikan aktivitas-aktivitas pelayanan demi tercapainya tujuan-tujuan pelayanan yang tegas dan ramah terhadap konsumen, terciptanya interaksi khusus dan kontrol kualitas dengan pelanggan”

Sasaran manajemen pelayanan umum sederhana saja yaitu kepuasan. Meskipun sasaran itu sederhana tapi untuk mencapainya diperlukan kesungguhan dan syarat-syarat yang seringkali tidak mudah dilakukan.

E. Model Manajemen Pelayanan

Pelayanan yang baik hanya akan dapat terwujud apabila dalam lingkungan internal suatu organisasi penyelenggara layanan kepada masyarakat terdapat beberapa faktor yaitu, sistem pelayanan yang mengutamakan kepentingan pelanggan, kultur pelayanan dalam suatu organisasi pelayanan dan sumber daya manusia yang mengutamakan kepentingan masyarakat dan sumber daya yang memadai. Menurut teori dalam buku Ratminto, bahwa pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila penguatan posisi tawar pengguna jasa pelayanan (masyarakat/ pelanggan) mendapatkan prioritas utama. Dengan demikian pengguna jasa pelayanan dapat prioritas utama dan dukungan dari berbagai faktor diantaranya

- kultur organisasi pelayanan yang mengutamakan kepentingan masyarakat khususnya pengguna jasa
- sistem pelayanan dalam organisasi penyelenggara pelayanan
- sumber daya manusia yang berorientasi pada pengguna jasa

Dari pernyataan di atas dapat diketahui bahwa pelayanan yang baik akan dapat diwujudkan apabila pengguna jasa atau masyarakat sebagai pelanggan diletakkan dalam pusat yang mendapatkan dukungan dari kultur organisasi yang berorientasi kepada kepentingan masyarakat seperti visi misi, komitmen, serta pembagian kerja organisasi. Selain itu pengguna jasa juga dapat dukungan dari sistem pelayanan organisasi yang berorientasi kepada masyarakat, dalam hal ini bahwa kemudahan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan seperti penggunaan teknologi serta kejelasan suatu prosedur organisasi yang tidak menyulitkan masyarakat. Selain itu pengguna jasa sebagai tumpuan utama juga mendapatkan dukungan dari sumber daya manusia yang berorientasi kepada kepentingan pelanggan. Dalam hal ini pemberi jasa pelayanan harus meletakkan kepentingan pelanggan diatas kepentingan pribadi, selain itu sumber daya manusia juga harus memiliki kompetensi yang baik dalam hal melayani kepentingan pelanggan. Jika suatu organisasi dapat melakukan hal tersebut dengan baik maka akan dapat dikatakan organisasi tersebut berorientasi kepada kepentingan pelanggan.

F. Prinsip Manajemen Pelayanan

Dalam memasarkan produknya produsen atau penjual selalu berusaha untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan para konsumen. Dalam usaha tersebut tidak terlepas dari adanya pelayanan terhadap jasa yang telah ditawarkan. Agar loyalitas konsumen semakin melekat erat, maka penyedia jasa perlu menguasai lima unsur prinsip yaitu:

- **Cepat**

Yang dimaksud dengan kecepatan di sini adalah waktu yang digunakan dalam melayani konsumen minimal sama dengan batas waktu dalam standar pelayanan yang ditentukan oleh perusahaan. Bila konsumen menetapkan membeli suatu produk, tidak saja harga yang dinilai dengan uang tetapi juga dilihat dari faktor waktu.

- **Tepat**

Kecepatan tanpa ketepatan dalam bekerja tidak menjamin kepuasan konsumen, karena tidak akan dapat memenuhi keinginan dan harapan konsumen. Oleh karena itu, ketepatan sangat penting dalam pelayanan.

- **Aman**

Dalam melayani konsumen, para petugas pelayanan harus memberikan perasaan aman pada konsumen. Tanpa perasaan aman di dalam hatinya niscaya konsumen akan berpikir dua kali jika harus kembali ke tempat tersebut. Rasa aman yang dimaksudkan di sini adalah selain rasa aman fisik adalah rasa aman psikis. Dengan adanya keamanan maka seorang konsumen akan merasa tenang dan mempunyai banyak kesempatan untuk memilih dan memutuskan apa yang diinginkan.

- **Ramah**

Dalam dunia pelayanan umumnya masih menggunakan perasaan dan mencampuradukkan antara kepentingan melayani dan perasaan sendiri. Jika penjual tersebut beramah tamah secara profesional terhadap konsumen, niscaya perusahaan dapat lebih meningkatkan hasil penjualan karena kepuasan konsumen yang akan membuat konsumen menjadi loyal.

- Nyaman

Jika rasa nyaman dapat diberikan pada konsumen, maka konsumen akan berulang kali menggunakan jasa atau produk yang ditawarkan. Jika konsumen merasa tenang, tenteram, dalam proses pelayanan tersebut konsumen akan memberikan kesempatan kepada perusahaan untuk menjual produk jasa yang ditawarkan. Pelanggan juga akan lebih leluasa dalam menentukan pilihan sesuai dengan yang diinginkan

G. Proses Manajemen Pelayanan

Proses manajemen merupakan seperangkat kegiatan-kegiatan yang digunakan oleh manajemen untuk melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi, planning, organizing, actuating dan evaluation. Adapun fungsi-fungsi manajemen dalam menerapkan layanan jasa:

- **Perencanaan**

Dalam hal ini tidak terlepas dari karakteristik jasa, dimana jasa tidak dapat dilihat, dirasa, diraba, didengar atau dicium. Bagi konsumen, ketidakpastian dalam pembelian jasa relatif tinggi, dikarenakan terbatasnya karakteristik fisik yang tidak dapat dievaluasi oleh para konsumen (*search qualities*). Untuk mengurangi ketidakpastian ini, maka para konsumen akan mencari bukti mutu dari layanan jasa yang diberikan oleh penyedia jasa, di antaranya mereka akan menarik kesimpulan mengenai jasa yang ditawarkan (*produk*), tempat (*place*), harga (*price*), promosi (*promotion*), orang (*people*), bukti fisik (*physical evidence*) dan proses (*process*) atau yang biasa disebut dengan 7P.

Untuk itu, penyedia jasa membuat perencanaan mengenai 7P untuk meminimalisir ketidakpastian konsumen dalam membeli jasa yang ditawarkan, di antaranya:

- a. Product

Menurut Kotler, produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dibeli, dicari, digunakan atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar

yang bersangkutan. Sedangkan menurut Keegan produk adalah koleksi sifat-sifat fisik, jasa dan simbolik yang menghasilkan kepuasan, manfaat, bagi seorang konsumen atau pembeli.

b. Place

Place adalah letak lokasi yang mempunyai peran yang sangat penting, karena lingkungan dimana jasa disampaikan merupakan bagian dari nilai dan manfaat jasa yang dipersepsikan cukup berperan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan pilihan.

c. Price

Harga merupakan elemen yang sejajar dengan mutu produk, dimana apabila mutu dari suatu produk baik, maka harga yang ditetapkan akan lebih tinggi sepanjang dirasa dalam batas jangkauan konsumen. Akan tetapi ketika hendak menentukan harga maka harus mempertimbangkan terhadap sasaran yang hendak dicapai.

d. Promotion

Promosi merupakan aktivitas pemasaran yang berusaha menyebarkan informasi, mempengaruhi atau membujuk atas lembaga dan produknya agar konsumen bersedia menerima, membeli, dan loyal terhadap produk yang ditawarkan oleh lembaga tersebut.

e. People

Menurut Zeithaml and Bitner, *people* adalah semua pelaku yang memainkan peranan dalam penyajian jasa sehingga dapat mempengaruhi persepsi konsumen. Elemen-elemen dari *people* ini adalah karyawan dan konsumen dalam lingkungan lain. Semua sikap atau tindakan karyawan, bahkan cara berpakaian dan penampilan karyawan mempunyai pengaruh terhadap persepsi konsumen atau keberhasilan penyampaian jasa

f. Physical Evidence

Bukti fisik (*physical evidence*) merupakan sarana prasarana yang mendukung proses penyampaian jasa sehingga akan membantu tercapainya janji lembaga kepada para konsumennya. Sarana fisik ini merupakan suatu hal yang secara nyata akan mempengaruhi keputusan para konsumen untuk membeli dan menggunakan produk jasa yang telah ditawarkan.

g. Process

Dengan demikian proses penyampaian jasa ini merupakan inti dari seluruh pelaksanaan pelayanan terhadap jasa yang ditawarkan oleh para konsumen. Kualitas dalam seluruh elemen di atas menjadi hal yang sangat penting untuk menentukan keberhasilan proses pembelajaran sekaligus bahan evaluasi terhadap pengelolaan lembaga bisnis dan citra yang terbentuk akan membentuk sirkulasi dalam merekrut para konsumen

- **Pengorganisasian**

Pengorganisasian layanan jasa merupakan proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak yang terlibat dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna pencapaian tujuan organisasi tentang memberikan layanan jasa yang baik untuk pelanggan atau konsumen. Berikut ini beberapa kegiatan yang dilakukan dalam pengorganisasian layanan jasa adalah sebagai berikut:

- a. Menglokasikan sumber daya, merumuskan dan menetapkan tugas, dan menetapkan prosedur yang diperlukan.
- b. Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab.
- c. Kegiatan penempatan sumber daya manusia pada posisi yang paling tepat, sesuai dengan bidangnya.

- **Pelaksanaan**

Dalam hal ini untuk penunjang layanan jasa yang telah ditawarkan kepada para konsumen maka dalam pelaksanaannya diperlukan Konsep dalam meningkatkan kualitas pelayanan jasa. Konsep ini yang merupakan faktor penilaian yang merefleksikan persepsi konsumen terhadap lima dimensi spesifik dari kinerja layanan. Menurut Tjiptono, menyimpulkan bahwa ada lima dimensi ServQual (*Service Quality*) yang dipakai untuk mengukur kualitas dalam pelaksanaan pelayanan jasa, yaitu:

a. *Tangibles*

Tangibles merupakan bukti nyata dari kepedulian dan perhatian yang diberikan oleh penyedia jasa kepada konsumen. Pentingnya dimensi *tangibles* ini akan menumbuhkan *image* penyedia jasa terutama bagi konsumen baru dalam mengevaluasi kualitas jasa. Perusahaan yang tidak memperhatikan fasilitas fisiknya akan menumbuhkan kebingungan atau bahkan merusak *image* perusahaan. Jadi yang dimaksud dengan dimensi *tangibles* adalah suatu lingkungan fisik di mana jasa disampaikan dan dimana perusahaan dan konsumennya berinteraksi dan komponen-komponen *tangibles* akan memfasilitasi komunikasi jasa tersebut. Komponen-komponen dari dimensi *tangibles* meliputi penampilan fisik seperti gedung, ruangan *front-office*, tempat parkir, kebersihan, kerapian, kenyamanan ruangan, dan penampilan karyawan.

b. *Reliability*

Reliability atau keandalan merupakan kemampuan perusahaan untuk melaksanakan jasa sesuai dengan apa yang telah dijanjikan secara tepat waktu. Pentingnya dimensi ini adalah kepuasan konsumen akan menurun bila jasa yang diberikan tidak sesuai dengan yang dijanjikan. Jadi komponen atau unsur dimensi *reliability* ini merupakan kemampuan perusahaan dalam menyampaikan jasa secara tepat dan pembebanan biaya secara tepat.

c. *Responsiveness*

Responsiveness atau daya tanggap merupakan kemampuan perusahaan yang dilakukan langsung oleh karyawan untuk memberikan pelayanan dengan cepat dan tanggap. Daya tanggap dapat menumbuhkan persepsi

yang positif terhadap kualitas jasa yang diberikan. Termasuk di dalamnya jika terjadi kegagalan atau keterlambatan dalam penyampaian jasa, pihak penyedia jasa berusaha memperbaiki atau meminimalkan kerugian konsumen dengan segera. Dimensi ini menekankan pada perhatian dan kecepatan karyawan yang terlibat untuk menanggapi permintaan, pertanyaan, dan keluhan konsumen.

d. *Assurance*

Assurance atau jaminan merupakan pengetahuan dan perilaku karyawan untuk membangun kepercayaan dan keyakinan pada diri konsumen dalam mengkonsumsi jasa yang ditawarkan. Dimensi ini sangat penting karena melibatkan persepsi konsumen terhadap risiko ketidakpastian yang tinggi terhadap kemampuan penyedia jasa. Perusahaan membangun kepercayaan dan kesetiaan konsumen melalui karyawan yang terlibat langsung menangani konsumen. Jadi komponen dari dimensi ini terdiri dari kompetensi karyawan yang meliputi ketrampilan, pengetahuan yang dimiliki karyawan untuk melakukan pelayanan dan kredibilitas perusahaan yang meliputi hal-hal yang berhubungan dengan kepercayaan konsumen kepada perusahaan seperti, reputasi perusahaan, prestasi dan lain-lain. Selain itu anggota perusahaan harus bersikap ramah dengan menyapa pelanggan yang datang. Dalam hal ini perilaku para karyawan harus membuat konsumen tenang dan merasa perusahaan dapat menjamin jasa pelayanan yang dibutuhkan pelanggan.

e. *Emphaty*

Emphaty merupakan kemampuan perusahaan yang dilakukan langsung oleh karyawan untuk memberikan perhatian kepada konsumen secara individu, termasuk juga kepekaan akan kebutuhan konsumen. Jadi komponen dari dimensi ini merupakan gabungan dari akses (*accses*) yaitu kemudahan untuk memanfaatkan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan, komunikasi merupakan kemampuan melakukan untuk menyampaikan informasi

- **Evaluasi**

Dalam hal ini, evaluasi layanan jasa sangat erat kaitannya terhadap kualitas produk jasa yang telah ditawarkan kepada konsumen dan bagaimana tanggapan dari konsumen tentang kepuasan terhadap produk jasa yang telah ditawarkan.

Kualitas memiliki hubungan yang erat dengan kepuasan konsumen. Kualitas memberikan suatu dorongan kepada pelanggan untuk menjalin ikatan hubungan yang kuat dengan suatu perusahaan. Menurut Engel Kepuasan pelanggan merupakan evaluasi purna beli dimana alternatif yang dipilih sekurang-kurangnya memberikan hasil (*outcome*) yang sama atau melampaui harapan pelanggan, sedangkan ketidakpuasan timbul apabila hasil yang diperoleh tidak memenuhi harapan pelanggan

Sedangkan Menurut Kotler kepuasan pelanggan adalah perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja (hasil) produk yang muncul setelah membandingkan kinerja (atau hasil) yang diharapkan. Jika kinerja berada di bawah harapan, pelanggan tidak puas. Jika kinerja memenuhi harapan pelanggan puas. Jika kinerja melebihi harapan, pelanggan amat puas atau senang”

H. Pelayanan Prima

Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah “Excellent Service” yang berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Disebut terbaik karena sesuai dengan standart pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Pelayanan dikatakan terbaik atau akan menjadi prima, manakala mampu memuaskan pihak yang dilayani. Jadi, pelayanan prima dalam hal ini adalah pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan

Ada tiga konsep dasar yang harus diperhatikan dalam mewujudkan pelayanan prima (Konsep A3), yaitu:

- Konsep sikap (attitude)

Sikap pelayanan yang diharapkan tertanam pada diri karyawan adalah sikap yang baik, ramah, penuh simpatik, dan mempunyai rasa memiliki yang tinggi terhadap perusahaan. Karyawan akan mewakili citra perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Karena pelanggan akan menilai perusahaan dari kesan pertama dalam berhubungan dengan orang-orang yang terlibat dalam perusahaan tersebut. Sikap yang diharapkan berdasarkan konsep pelayanan prima adalah:

- Sikap pelayanan prima berarti mempunyai rasa kebanggaan terhadap pekerjaan
- Memiliki pengabdian yang besar terhadap pekerjaan.
- Senantiasa menjaga martabat dan nama baik perusahaan.
- Sikap pelayanan prima adalah “benar atau salah tetap perusahaan saya”

- Konsep perhatian (attention)

Dalam melakukan kegiatan layanan, seorang karyawan dalam perusahaan jasa harus senantiasa memperhatikan dan mencermati keinginan pelanggan. Apabila pelanggan sudah menunjukkan minat untuk membeli suatu jasa/barang yang kita tawarkan, segera saja layani pelanggan tersebut dan tawarkan bantuan, sehingga pelanggan merasa puas dan terpenuhi keinginannya.

- Konsep tindakan (action)

Pada konsep perhatian, pelanggan menunjukkan minat untuk membeli produk yang kita tawarkan. Pada konsep tindakan ini, pelanggan sudah menjatuhkan pilihan untuk membeli produk yang diinginkannya. Terciptanya proses komunikasi pada konsep tindakan ini merupakan tanggapan terhadap pelanggan yang telah menjatuhkan pilihannya, sehingga terjadilah transaksi jual-beli.

I. Pelayanan Maksimal

Pelayanan akan maksimal jika manajemen pelayanan publik berkaitan dengan upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan pelayanan publik, maka diperlukan suatu aktivitas manajemen.

Manajemen Pelayanan Maksimal Pengelolaan unsur organisasi atas kebutuhan pelanggan, melalui layanan jasa barang dan produk sesuai dengan upaya peningkatan efektivitas dan efisiensi kegiatan pelayanan publik.

J. Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan pelayanan prima?
2. Pelayanan dibagi menjadi 3, apa saja?

K. Jawaban

1. Pelayanan prima merupakan terjemahan dari istilah “Excellent Service” yang berarti pelayanan yang sangat baik atau pelayanan yang terbaik. Disebut terbaik karena sesuai dengan standart pelayanan yang berlaku atau dimiliki oleh instansi yang memberikan pelayanan. Pelayanan dikatakan terbaik atau akan menjadi prima, manakala mampu memuaskan pihak yang dilayani. Jadi, pelayanan prima dalam hal ini adalah pelayanan yang sesuai dengan harapan pelanggan
2. Adapun dalam pembagian jenis-jenis pelayanan dapat dibagi atas tiga pelayanan yaitu:
 - Pelayanan fisik (Barang) yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk atau jenis barang yang dapat digunakan oleh publik, misalnya penyediaan air bersih.
 - Pelayanan non fisik (Jasa) yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk jasa yang dibutuhkan oleh publik, misalnya pendidikan.
 - Pelayanan administrasi yaitu pelayanan yang menghasilkan berbagai bentuk dokumen resmi yang dibutuhkan oleh publik, misalnya status kewarganegaraan.

Daftar Pustaka

Digilib.uinsby.ac.id. 2020. [online] Available at:
<<http://digilib.uinsby.ac.id/16557/5/Bab%202.pdf>> [Accessed 14 November 2020].

Eprints.umm.ac.id. 2020. [online] Available at:
<<http://eprints.umm.ac.id/44975/3/BAB%20II.pdf>> [Accessed 14 November 2020].

Mulyana, U., 2020. *Manajemen Pelayanan Umum*. [online]
Usepmulyana.files.wordpress.com. Available at:
<<https://usepmulyana.files.wordpress.com/2009/02/mpu-kp-1.pdf>> [Accessed 14
November 2020]

Djafry, N., 2018. *Manajemen Pelayanan*. Gorontalo: Ideas Publishing.

**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP 215)**

**MODUL 13
MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Mahasiswa mampu menguraikan konsep dan fungsi pengarahannya dalam pelayanan fisioterapi



B. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

- MSDM dapat dipahami sebagai suatu proses dalam organisasi serta dapat pula diartikan sebagai suatu kebijakan (*policy*).
- Sebagai suatu proses, Cushway (1994:13) misalnya, mendefinisikan MSDM sebagai *'Part of the process that helps the organization achieve its objectives'*. Pernyataan ini dapat diterjemahkan sebagai 'bagian dari proses yang membantu organisasi mencapai tujuannya'.
- Schuler, Dowling, Smart dan Huber (1992:16) mengartikan MSDM dalam rumusan seperti berikut ini: *Human Resource Management (HRM) is the recognition of the importance of an organization's workforce as vital human resources contributing to the goals of the organization, and the utilisation of several functions and activities to ensure that they are used effectively and fairly for the benefit of the individual, the organization, and society'*.

Pernyataan tersebut dapat diterjemahkan sebagai berikut: *Manajemen Sumber Daya Manusia / MSDM merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan penggunaan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.*

- MSDM didefinisikan oleh Guest (1987) dengan uraian seperti berikut ini: *Human resource management (HRM) comprises a set of policies designed to maximise organizational integration, employee commitment, flexibility and quality of work*
- MSDM adalah manajemen yang diharapkan secara terpadu terhadap pembinaan dan pengembangan kekuatan atau daya guna manusia, sehingga memberikan manfaat positif bagi manusia yang bersangkutan, organisasi dan masyarakat.
- Sedangkan pengertian MSDM menurut GR. Terry adalah proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi/ lembaga/ badan usaha.

C. Fungsi MSDM

- **Perencanaan untuk Kebutuhan SDM**

Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi 2 kegiatan utama, yaitu:

- Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.
- Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

- **Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi**

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

- Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan
- Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja

- **Penilaian Kinerja**

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

- Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja.
- Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

- **Perbaiki kualitas kerja dan lingkungan kerja**

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada 3 kegiatan strategis, yaitu:

- Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
- Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan program-program perbaikan produktifitas
- Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

- **Perbaikan efektifitas hubungan kerja**

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan. Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

- Mengakui dan menaruh rasa hormat (respect) terhadap hak-hak pekerja;
- Melakukan tawar-menawar (bargaining) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan
- Melakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia.

D. Tujuan MSDM

Menurut Cushway, tujuan MSDM meliputi:

- Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan SDM untuk memastikan bahwa organisasi memiliki pekerja yang bermotivasi dan berkinerja tinggi, memiliki pekerja yang selalu siap mengatasi perubahan dan memenuhi kewajiban pekerjaan secara legal.

- Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur SDM yang memungkinkan organisasi mampu mencapai tujuannya.
- Membantu dalam pengembangan arah keseluruhan organisasi dan strategi, khususnya yang berkaitan dengan implikasi SDM.
- Memberi dukungan dan kondisi yang akan membantu manajer lini mencapai tujuannya.
- Menangani berbagai krisis dan situasi sulit dalam hubungan antar pekerja untuk meyakinkan bahwa mereka tidak menghambat organisasi dalam mencapai tujuannya.
- Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan manajemen organisasi.
- Bertindak sebagai pemelihara standar organisasional dan nilai dalam manajemen SDM.

Sementara itu menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki 3 tujuan utama yaitu:

- Memperbaiki tingkat produktifitas
- Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
- Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek- aspek legal.

E. Pendekatan MSDM

- **Pendekatan Mekanis**

Pendekatan mekanis sering disebut juga sebagai pendekatan commodity atau konsep faktor produksi. Hal ini menunjukkan suatu sikap bahwa tenaga kerja haruslah dikelompokkan seperti modal dan tanah sebagai suatu faktor produksi, dan haruslah diperoleh dengan semurah mungkin dan dimanfaatkan semaksimal mungkin. Pertimbangan tenaga kerja sebagai manusia hampir sama sekali diabaikan, penarikan dan pemecatan karyawan hanya semata-mata didasarkan atas kebutuhan perusahaan. Pendekatan mekanis biasanya menimbulkan berbagai masalah manajemen, yaitu masalah personalia, antara lain

- Pengangguran teknologi

Tenaga kerja digantikan oleh mesin-mesin atau oleh inovasi manajemen yang menghasilkan jumlah tenaga kerja yang makin sedikit untuk menghasilkan output yang sama.

- Keamanan

Berkurangnya keamanan ekonomis dalam artian seseorang kehilangan sumber penghasilannya, merupakan akibat lanjutan dari penggunaan teknologi.

- Organisasi buruh

Karena sikap manajemen dalam menghadapi persoalan-persoalan, mengakibatkan timbulnya dorongan yang kuat untuk membentuk suatu organisasi yang melindungi karyawan dari sikap sewenang-wenang pihak manajemen.

- Berkurangnya kebanggaan dalam bekerja

Struktur organisasi yang dirancang sangat ketat dan perencanaan kerja yang sangat akurat telah membawa akibat berkurangnya kebebasan bagi individu-individu yang ada dalam suatu organisasi.

- **Pendekatan Paternalisme**

Paternalisme adalah suatu konsep yang menganggap bahwa manajemen adalah sebagai “ayah” dan bersikap melindungi terhadap para karyawan. Pendekatan ini menekankan pada sikap yang “personal” bahkan kadang-kadang “super personal” terhadap para karyawan.

Ada dua sifat yang menunjukkan paternalis tidaknya suatu pendekatan

- Diselenggarakannya suatu program personalia tidak didasarkan atas pertimbangan manfaat dari program tersebut.
- Keputusan tentang apa dan bagaimana melaksanakan program tersebut adalah tergantung pihak manajemen.

Jadi kalau suatu program dilaksanakan karena perusahaan akan memperoleh manfaat dari program tersebut atau karena karyawan (serikat buruh) meminta

diadakannya program tersebut maka pendekatan ini tidak bisa dikatakan sebagai paternalis.

- **Pendekatan Sistem Sosial**

Keberhasilan perusahaan/ organisasi merupakan keberhasilan sub sistem yang ada. Kebaikan pendekatan sistem sosial adalah antara sub-sub sistem akan selalu senantiasa bertalian/ berhubungan sedangkan keburukannya adalah bila antara sub-sub sistem ada masalah akibatnya fatal

F. Analisis Jabatan

Analisis pekerjaan adalah menganalisis dan mendesain pekerjaan-pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan, bagaimana mengerjakannya, mengapa pekerjaan itu harus dikerjakan agar tujuan perusahaan dapat tercapai. Analisis jabatan juga bisa disebut sebagai prosedur untuk menetapkan tugas dan tuntutan keterampilan dari suatu jabatan dan orang macam apa yang akan dipekerjakan untuk itu

Dessler (2013) menjelaskan bahwa informasi hasil dari job analysis yang termuat di dalam job description dan job specification dapat digunakan lebih lanjut sebagai

- Recruitment and selection (perekrutan dan seleksi).
Job analysis menyediakan informasi cakupan pekerjaan dan syarat yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas. Informasi ini merupakan dasar bagi anda untuk memutuskan jenis orang yang perlu direkrut.
- Compensation (kompensasi).
Informasi job analysis dapat digunakan sebagai acuan dalam penggajian berdasarkan dari informasi pekerjaan diperlukan, seperti keterampilan dan tingkat pendidikan, bahaya pekerjaan, tingkat tanggung jawab dan faktor lainnya.
- Performance appraisal (penilaian kinerja)
Informasi ini digunakan sebagai pembandingan antara kinerja aktual dengan tugas dan standar kerja.
- Training (pelatihan)
Penggunaan informasi job analysis juga dapat merancang program-program pelatihan dan pengembangan. Hal ini karena hasil job analysis yang termuat dalam job description berisi tentang keterampilan yang diperlukan dalam melaksanakan pekerjaan.

Dessler (2013) menyebutkan bahwa job analysis dilakukan melalui beberapa tahapan, berikut ini tahap-tahap dalam melaksanakan job analysis :

- Menentukan penggunaan informasi job analysis. Hal ini dimulai dengan mengidentifikasi penggunaan informasinya, karena ini akan menentukan jenis data yang akan dikumpulkan dan teknik pengumpulannya.
- Mengumpulkan informasi tentang latar belakang. Informasi seperti bagan organisasi dan bagan proses kerja digunakan sebagai sumber untuk mendapatkan informasi tentang kadar hubungan antara pekerja, aliran proses kerja, dan nama tiap jabatan yang terdapat pada bagan organisasi, serta kepada siapa pekerja harus melapor dan berkomunikasi sesuai bagan dan alur organisasi.
- Menyeleksi jabatan yang akan dianalisis. Tahapan ini merupakan memilih beberapa perwakilan jabatan yang sejenis untuk dianalisis. Hal ini dilakukan apabila terdapat banyak pekerjaan yang akan dianalisis dengan tugas yang sama, contohnya seperti pekerjaan-pekerjaan bagian perakitan.
- Mengumpulkan informasi job analysis. Tahap ini adalah melakukan job analysis secara aktual dengan menghimpun data tentang aktivitas pekerjaan, perilaku pekerja yang diperlukan, kondisi kerja, dan syarat pekerjaan. Pada tahapan ini perlu menggunakan satu atau lebih teknik analisis yang ditentukan.
- Meninjau informasi dengan pihak yang bersangkutan. Tahapan ini adalah proses memverifikasi informasi dari hasil yang didapatkan pada tahap sebelumnya, sehingga informasi yang didapatkan sesuai dengan tugas-tugas dan tanggung jawab yang sesungguhnya.
- Menyusun job description dan job specification. Hasil dari job analysis adalah informasi yang akan disusun secara khusus sebagai job description dan job specification. Job description adalah suatu rumusan tertulis yang menguraikan aktifitas dan tanggung jawab pekerjaan, serta bentuk pekerjaan yang penting. Spesifikasi pekerjaan merupakan informasi yang berisi aspek pribadi, ciri-ciri, atau kebutuhan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas. Spesifikasi pekerjaan bisa menjadi dokumen tersendiri atau tercakup dalam dokumen job description.

Terdapat beberapa teknik yang dapat digunakan untuk mendapatkan data job analysis (Armstrong, 2014) :

- **Wawancara**
Teknik ini digunakan untuk mendapatkan informasi tentang pekerjaan secara langsung dari pekerja, wawancara yang dilakukan harus disesuaikan dengan pekerjaan yang ada, seperti mengumpulkan informasi yang dibutuhkan sesuai dengan tujuan dari penggunaan job analysis. Menyusun daftar pertanyaan yang akan diajukan kepada pekerja, melakukan pengecekan informasi hasil wawancara dengan manajer pekerja untuk memastikan bahwa informasi yang diberikan sesuai dengan pekerjaannya.
- **Kuesioner**
Kuesioner adalah teknik pengumpulan informasi pekerjaan dengan menggunakan lembar kuesioner yang berisi beberapa pertanyaan tentang pekerjaan yang dianalisis. Teknik ini cocok digunakan untuk pengumpulan informasi pekerjaan secara cepat dengan jumlah pekerja yang besar/banyak, namun informasi yang didapatkan dari teknik ini sering kali tidak sesuai dengan kenyataan, dikarenakan kemampuan memahami dari setiap pekerja berbeda-beda terhadap setiap pertanyaan yang ada pada kuesioner, dapat juga pekerja kesulitan untuk mengekspresikan dirinya melalui tulisan tentang pekerjaannya.
- **Observasi**
Observasi adalah pengamatan pekerja ditempat kerja, mencatat apa yang dilakukan, bagaimana mereka melakukannya, dan berapa banyak waktu yang diperlukan. Teknik ini digunakan untuk kondisi pekerjaan yang ruang lingkungannya relatif kecil, namun kesulitan dari teknik ini adalah mengamati pekerjaan yang menggunakan aktivitas mental atau pekerjaan yang terlalu cepat, sehingga sulit untuk diamati.
- **Buku dan catatan**
Teknik ini dilakukan dengan menganalisis catatan pekerjaan atau aktivitas pekerja. melalui catatan ini pekerja bisa menggambarkan kegiatan mereka secara narative, sehingga memuat penjelasan secara detail. Kelemahan dari teknik ini adalah kemampuan setiap pekerja dalam menuliskan catatan pekerjaan berbeda-beda, dan harus memiliki kemampuan lebih untuk mengekspresikan kedalam tulisan.

G. Job Description

Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Job description adalah pernyataan tertulis yang memuat apa saja yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana cara melakukannya, dan dalam kondisi apa pekerjaannya dilakukan (Dessler, 2013). Didalam job description akan memuat berbagai informasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, wewenang, dan batasan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dengan adanya job description, kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab dan tidak dapat saling mencampuri tugas satu sama lain, tidak adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas, serta komunikasi yang terbentuk dengan baik karena adanya hubungan kerjasama yang baik antar pekerja.

Menurut Hasibuan (2007:32) “job description adalah gambaran tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi”. Apabila deskripsi kerja kurang jelas akan mengakibatkan seorang karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada pekerjaan itu, mengakibatkan pekerjaan tidak tercapai dengan baik.

Menurut Ardana et al (2012:37), terdapat enam kualifikasi yang harus diperhatikan dalam pembuatan job description, antara lain :

- Sistematis
artinya job description terdiri dari komponen-komponen tertentu yang mempunyai fungsi dan tersusun dalam tata hubungan yang membentuk suatu sistem sehingga mudah dipahami.
- Jelas
artinya job description dapat memberikan pembacanya isi dan maksud yang jelas, terang, gemilang, dan tidak meragukan.
- Ringkas
artinya job description perlu menggunakan kata-kata dan kalimat yang singkat, pendek sehingga pembaca tidak memerlukan waktu yang lama untuk membaca dan memahaminya.

- Tepat
artinya job description dapat menyajikan uraian yang memberikan pengertian yang cocok, sesuai dan tepat seperti apa yang dimaksud oleh isi pekerjaan sehingga pembacanya dapat memperoleh gambaran yang sama dengan isi yang sebenarnya.
- Taat azas
artinya job description berisi kata dan kalimat yang isinya menunjukkan arah dan maksud yang sama atau selaras dan tidak bertentangan satu sama lain.
- Akurat
artinya job description disusun secara teliti, dengan memaparkan keadaan yang lengkap, tidak kurang dan tidak lebih

Dokumen job description adalah dokumen yang berisi tentang tugas dan tanggung jawab sebuah pekerjaan, namun sebuah dokumen job description yang lengkap hendaknya terdapat beberapa poin penting yang berhubungan dengan sebuah pekerjaan, meskipun tidak ada format baku untuk dokumen job description. Berikut ini beberapa poin penting yang ada dalam sebuah job description menurut beberapa ahli

- Gomez-Mejia et al (2013) menyebutkan bahwa job description mempunyai empat elemen kunci, yaitu informasi identitas, ringkasan pekerjaan, tugas dan tanggung jawab pekerjaan, dan job specification.
- Chrudden (1984) menyebutkan bahwa job description tidak mempunyai format standar, karena setiap organisasi memiliki pendekatan yang berbeda-beda, tetapi job description setidaknya harus mengandung tiga bagian penting, yaitu judul pekerjaan, bagian identitas pekerjaan, dan bagian tugas pekerjaan. Untuk bagian job specification dapat dimasukkan ke dalam job description jika tidak akan dimuat dalam dokumen tersendiri.
- Kleiman (2000) menyebutkan bahwa memuat beberapa bagian, yaitu identitas pekerjaan, ringkasan pekerjaan, fungsi dasar pekerjaan, dan job specification.
- DeCenzo (2010) menyebutkan bahwa format job description secara umum berisi judul pekerjaan, tugas pekerjaan, karakteristik khusus dari pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, dan wewenang dan tanggung jawab dari pekerjaan.

- Armstrong (2014) menyebutkan bahwa informasi dasar yang ada pada job description adalah judul pekerjaan, pelaporan, hubungan kerja, tujuan secara umum, dan tugas dan tanggung jawab pekerjaan.
- Dessler (2013) menyebutkan bahwa job description memuat beberapa bagian, yaitu identitas pekerjaan, ringkasan pekerjaan, tugas dan tanggungjawab, wewenang, performa standar, kondisi kerja, dan job specification.

H. Job Specification

Job specification adalah bagian dari job description atau dokumen tersendiri yang berisi informasi tentang syarat kualifikasi seorang pekerja yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan efektif (Dessler, 2013). Job specification adalah pernyataan kualifikasi wajib yang dapat diterima untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari job analysis, job specification memuat beberapa aspek, seperti pengetahuan, ketrampilan, pendidikan, pengalaman, sertifikasi, dan kemampuan (DeCenzo, 2010).

Job specification merupakan sebuah ukuran standar yang harus dipenuhi oleh seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan yang bersangkutan, sebagai contoh bagian pemrograman mempunyai standar pada job specification menguasai bahasa pemrograman, berarti standar untuk seorang pekerja yang akan dipekerjaakan dibagian pemrograman minimal harus menguasai bahasa pemrograman (Gomez-Mejia et al, 2013).

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten atau menyangkut kualifikasi petugas yang paling sesuai dengan pekerjaan yang dimaksud. Kualifikasi yang diperlukan itu dinyatakan dalam persyaratan pendidikan, keterampilan, pengalaman dan persyaratan lainnya. Spesifikasi pekerjaan memberikan uraian informasi mengenai :

- Tingkat pendidikan pekerja
- Jenis kelamin pekerja
- Keadaan fisik pekerja
- Pengetahuan dan kecakapan pekerja
- Nikah atau belum

- Minat bekerja
- Emosi dan temperamen pekerja
- Pengalaman pekerja

I. Persyaratan Pekerjaan

Persyaratan pekerjaan adalah persyaratan-persyaratan jabatan tentang ketrampilan yang dikehendaki. Proses atau langkah-langkah pengadaan perekrutan karyawan adalah

- **Peramalan kebutuhan tenaga kerja**

Peramalan kebutuhan tenaga kerja dimaksudkan agar jumlah kebutuhan tenaga kerja masa kini dan masa depan sesuai dengan beban pekerjaan, kekosongan-kekosongan dapat dihindarkan dan semua pekerjaan dapat dikerjakan. Peramalan kebutuhan tenaga kerja ini harus didasarkan kepada informasi faktor internal dan eksternal perusahaan.

- **Penarikan**

Penarikan tenaga kerja adalah usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu perusahaan.

- **Seleksi**

Seleksi adalah usaha pertama yang harus dilakukan perusahaan untuk memperoleh karyawan yang qualified dan kompeten yang akan menjabat serta mengerjakan semua pekerjaan pada perusahaan tersebut

- **Penempatan, orientasi dan induksi karyawan**

Penempatan Karyawan yaitu tindak lanjut dari seleksi yaitu penempatan calon karyawan yang diterima (lulus seleksi) pada jabatan/ pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan *authority* kepada orang tersebut. Dengan demikian calon karyawan itu akan dapat mengerjakan tugas-tugasnya di jabatan bersangkutan. Dengan penempatan yang tepat ini maka gairah kerja, mental kerja dan prestasi kerja akan mencapai hasil yang optimal bahkan kreativitas serta prakarsa karyawan dapat berkembang.

Orientasi atau pengenalan bagi setiap karyawan baru harus dilaksanakan untuk menyatakan bahwa mereka betul-betul diterima dengan tangan terbuka menjadi karyawan yang akan bekerja sama dengan karyawan lainnya pada perusahaan

itu. Dengan orientasi ini dapat diatasi keragu-raguan, kecanggungan dan menimbulkan rasa percaya diri karyawan baru dalam melakukan pekerjaannya.

Induksi karyawan adalah kegiatan untuk mengubah perilaku karyawan baru supaya menyesuaikan diri dengan tata tertib perusahaan. Induksi ini pada dasarnya adalah tugas dari atasan langsung karyawan bersangkutan sehingga karyawan baru menyadari bahwa dia harus mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan mengerjakan tugas-tugasnya dengan baik.



J. Latihan

1. Apa yang dimaksud dengan job description?
2. Apa yang dimaksud dengan job specification?

K. Jawaban

1. Uraian pekerjaan adalah informasi tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi.

Job description adalah pernyataan tertulis yang memuat apa saja yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana cara melakukannya, dan dalam kondisi apa pekerjaannya dilakukan (Dessler, 2013). Didalam job description akan memuat berbagai informasi pekerjaan yang menjadi tanggung jawab, wewenang, dan batasan dalam melakukan pekerjaannya, sehingga dengan adanya job description, kegiatan yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab dan tidak dapat saling mencampuri tugas satu sama lain, tidak adanya tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas, serta komunikasi yang terbentuk dengan baik karena adanya hubungan kerjasama yang baik antar pekerja.

Menurut Hasibuan (2007:32) “job description adalah gambaran tertulis yang menguraikan tugas dan tanggung jawab, kondisi pekerjaan, hubungan pekerjaan dan aspek-aspek pekerjaan pada suatu jabatan tertentu dalam organisasi”. Apabila deskripsi kerja kurang jelas akan mengakibatkan seorang karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya pada pekerjaan itu, mengakibatkan pekerjaan tidak tercapai dengan baik.

2. Job specification adalah bagian dari job description atau dokumen tersendiri yang berisi informasi tentang syarat kualifikasi seorang pekerja yang dibutuhkan untuk menjalankan sebuah pekerjaan dengan efektif (Dessler, 2013). Job specification adalah pernyataan kualifikasi wajib yang dapat diterima untuk melaksanakan pekerjaan dengan sukses. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari job analysis, job specification memuat beberapa aspek, seperti pengetahuan, ketrampilan, pendidikan, pengalaman, sertifikasi, dan kemampuan (DeCenzo, 2010).

Job specification merupakan sebuah ukuran standar yang harus dipenuhi oleh seorang pekerja untuk melakukan pekerjaan yang bersangkutan, sebagai contoh bagian pemrograman mempunyai standar pada job specification menguasai bahasa pemrograman, berarti standar untuk seorang pekerja yang akan dipekerjakan dibagian pemrograman minimal harus menguasai bahasa pemrograman (Gomez-Mejia et al, 2013).

Spesifikasi pekerjaan adalah uraian persyaratan kualitas minimum orang yang bisa diterima agar dapat menjalankan satu jabatan dengan baik dan kompeten atau menyangkut kualifikasi petugas yang paling sesuai dengan pekerjaan yang dimaksud. Kualifikasi yang diperlukan itu dinyatakan dalam persyaratan pendidikan, keterampilan, pengalaman dan persyaratan lainnya



Daftar Pustaka

E-journal.uajy.ac.id. 2020. [online] Available at: <<http://e-journal.uajy.ac.id/12452/3/TI071502.pdf>> [Accessed 15 November 2020].

Priyono. 2010. *Management Sumber Daya Manusia*. Sidoarjo: Zifatama.

Widiastutu, Erni. *Modul Manajemen Sumber Daya Manusia*



**MODUL MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI
(FMP 215)**

**MODUL 14
MANAJEMEN PELAYANAN FISIOTERAPI**

**DISUSUN OLEH
MOHAMAD REZA HILMY, SKM, MARS, PhD.**

PENGANTAR

A. Kemampuan Akhir Yang Diharapkan

Setelah mempelajari modul ini, diharapkan mahasiswa mampu :

- Mahasiswa mampu menguraikan membuat gambaran manajemen pelayanan fisioterapi dalam suatu kasus fisioterapi



B. Pelayanan Fisioterapi

Fisioterapi didasari pada teori ilmiah dan dinamis yang diaplikasikan secara luas dalam hal penyembuhan, pemulihan, pemeliharaan, dan promosi fungsi gerak tubuh yang optimal, meliputi; mengelola gangguan gerak dan fungsi, meningkatkan kemampuan fisik dan fungsional tubuh, mengembalikan, memelihara, dan mempromosikan fungsi fisik yang optimal, kebugaran dan kesehatan jasmani, kualitas hidup yang berhubungan dengan gerakan dan kesehatan, mencegah terjadinya gangguan, gejala, dan perkembangan, keterbatasan kemampuan fungsi, serta kecacatan yang mungkin dihasilkan oleh penyakit, gangguan, kondisi, ataupun cedera.

Dalam pelayanan kesehatan, organisasi perdagangan dunia (WTO) dalam putaran Uruguay 1986-1994 mencatat fisioterapis termasuk jasa profesional dalam perdagangan bebas dunia. Fisioterapis sebagai profesi sebagaimana disosialisasikan oleh WHO tentang Classifying Health Worker pada The International Standard Classification of Occupation (ISCO 2008) tercatat dalam occupation group sebagai physiotherapy dengan ISCO Code 2264.

Saat ini pelayanan fisioterapi di Indonesia tidak saja dapat diakses pada fasilitas pelayanan kesehatan tingkat rujukan, namun sudah dapat dijumpai pada beberapa fasilitas pelayanan kesehatan tingkat dasar/primer (Data Dasar Puskesmas 2013) termasuk praktik mandiri, sehingga dibutuhkan pengaturan dan penyesuaian agar aksesibilitas dan mutu pelayanan fisioterapi dapat dipertanggungjawabkan, memenuhi kebutuhan masyarakat sekaligus memenuhi tuntutan perkembangan pelayanan kesehatan termasuk perkembangan akreditasi fasilitas pelayanan kesehatan.

Standar Pelayanan Fisioterapi adalah pedoman yang diikuti oleh fisioterapis dalam melakukan pelayanan fisioterapi. Standar Pelayanan Fisioterapi meliputi penyelenggaraan pelayanan, manajemen pelayanan, dan sumber daya. Standar Pelayanan Fisioterapi harus diterapkan dalam pemberian pelayanan kepada pasien/klien pada semua kasus

Tujuan Pelayanan Fisioterapi adalah memberikan pelayanan fisioterapi pada individu, keluarga, kelompok, dan masyarakat, memecahkan masalah dan kebutuhan kesehatan gerak fungsional tubuh manusia dengan menerapkan ilmu pengetahuan teknologi fisioterapi secara aman, bermutu, efektif dan efisien dengan pendekatan holistik

paripurna, dituntun oleh kode etik, berbasis bukti, mengacu pada standar/pedoman serta dapat dipertanggungjawabkan.

Pelayanan fisioterapi dikembangkan dalam lingkup promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif dalam spektrum yang bersifat umum maupun kekhususan pada tingkat fasilitas pelayanan kesehatan:

- Pelayanan Fisioterapi di Puskesmas

Pelayanan fisioterapi di Puskesmas memberikan pelayanan kesehatan gerak dan fungsi tubuh kepada individu dan/atau kelompok, yang bersifat umum dengan pengutamaan pelayanan pengembangan dan pemeliharaan melalui pendekatan promotif dan preventif tanpa mengesampingkan pemulihan dengan pendekatan kuratif dan rehabilitatif.

Kegiatan promotif dan preventif termasuk skrining, memberikan pengurangan nyeri, dan program untuk meningkatkan fleksibilitas, daya tahan, dan keselarasan postur dalam aktifitas sehari-hari. Selain upaya promotif dan preventif, fisioterapis juga memberikan layanan pemeriksaan, pengobatan, dan membantu individu dalam memulihkan kesehatan, mengurangi rasa sakit (kuratif dan rehabilitatif). Fisioterapis memainkan peran dalam masa akut, kronis, pencegahan, intervensi dini untuk muskuloskeletal yang berhubungan dengan pekerjaan cedera, mendesain ulang pekerjaan individu, serta rehabilitasi, dan diperlukan untuk memastikan layanan/intervensi diberikan secara komprehensif dan tepat berfokus pada individu, masyarakat dan lingkungan.

- Pelayanan Fisioterapi di Rumah Sakit Umum

Pelayanan fisioterapi di rumah sakit umum sesuai dengan klasifikasinya memberikan pelayanan kesehatan kepada individu untuk semua jenis gangguan gerak dan fungsi tubuh secara paripurna melalui pendekatan promotif, preventif, kuratif, dan rehabilitatif.

- Pelayanan fisioterapi di rumah sakit khusus

Pelayanan fisioterapi di rumah sakit khusus sesuai dengan klasifikasinya memberikan pelayanan kesehatan gangguan gerak dan fungsi tubuh tertentu sesuai dengan kekhususan pelayanan rumah sakit.

- Pelayanan fisioterapi di praktik mandiri

Pelayanan fisioterapi di praktik mandiri memberikan pelayanan fisioterapi pada individu dan/atau kelompok berupa pengembangan, pemeliharaan, pemulihan dengan pendekatan promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif sesuai dengan kompetensi fisioterapis.

C. Manajemen Pelayanan

- **Organisasi**

Pengorganisasian pelayanan fisioterapi dikelola secara struktural dan fungsional, diarahkan pada peningkatan mutu pelayanan berfokus pada pasien, dibuat kebijakan dalam bentuk standar prosedur operasional (SPO) dan petunjuk teknis. Secara fungsional diatur sebagai staf fungsional sesuai kebutuhan dan daya dukung yang ada, dibuat sejelas mungkin menggambarkan tugas dan fungsi serta pembagian kewenangan masing-masing personil dalam manajemen pelayanan fisioterapi dengan mempertimbangkan rencana pengembangan pelayanan kekhususan/unggulan. Secara struktural, penyelenggaraan pelayanan fisioterapi di rumah sakit dapat dikelola dibawah suatu komite dalam bentuk staf fungsional yang dapat berdiri sendiri atau tergabung dengan pelayanan kesehatan lain sejenis sesuai dengan kompleksitas/kebutuhan pelayanan yang sekurang-kurangnya terdiri dari unsur ketua, sekretaris, dan divisi-divisi. Divisi dibuat sesuai dengan kebutuhan pengembangan pelayanan kekhususan.

Ketua staf fungsional fisioterapi sekurang-kurangnya berpendidikan profesi dan memiliki kecakapan manajemen dalam memimpin dan mengarahkan anggotanya untuk meningkatkan mutu pelayanan dan mampu berkomunikasi baik internal maupun eksternal. Ketua staf fungsional fisioterapi bertanggungjawab langsung kepada pimpinan fasilitas pelayanan kesehatan terkait upaya peningkatan mutu pelayanan dan keselamatan pasien, terlibat aktif dalam perencanaan pengembangan pelayanan di fasilitas pelayanan kesehatan, termasuk perencanaan anggaran dan sistem biaya/tarif pelayanan.

- **Peningkatan Mutu dan Keselamatan Pasien**

Upaya peningkatan mutu dan keselamatan pasien dalam penyelenggaraan pelayanan fisioterapi harus dilakukan secara terus menerus dan berkala merujuk pada pengelolaan keseluruhan manajemen mutu rumah sakit/fasilitas pelayanan kesehatan.

Pimpinan/penanggungjawab pelayanan fisioterapi harus mendapatkan pendidikan/pelatihan terkait mutu dan keselamatan pasien yang difasilitasi oleh fasilitas pelayanan kesehatan dimana pelayanan fisioterapi terselenggara.

Mutu dan keselamatan pasien harus selalu tertanam dalam setiap kegiatan pelayanan fisioterapi, baik pada proses asuhan klinis maupun pada proses manajerial, yang dipahami seluruh staf/anggota.

Untuk menjamin pengawasan mutu pelayanan fisioterapi dan keselamatan pasien, dapat dibentuk suatu komite/sub komite pelayanan fisioterapi dibawah suatu wadah komite pelayanan, sekurang-kurangnya mengandung tiga aspek/indikator, yaitu kepuasan, kesalahan tindakan/intervensi, dan angka kejadian drop out pasien/klien fisioterapi.

D. Standar Praktik Fisioterapi

Profesi fisioterapi berkomitmen dalam meningkatkan kesehatan masyarakat dengan menyediakan pelayanan yg profesional dan upayan terbaik dlm berpraktik. IFI sebagai lembaga penanggung jawab profesi memberikan dorongan dan dukungan melalui peraturan/regulasi, penerbitan dan penerapan standar praktik profesi fisioterapi. Standar praktik profesi adalah pernyataan sikap profesi untuk menciptakan kondisi penampilan sebagai esensi kualitas praktik fisioterapi.

- **Hukum dan Etika**

Pelayanan fisioterapi hrs berdasarkan hukum dan etika yg berlaku baik tertulis maupun tidak.

- Legislasi

Fisioterapis menyetujui semua peraturan perundangan dan hukum yg berkaitan dg praktik fisioterapi, adanya Surat Ijin Fisioterapis (SIF) dan Surat Ijin Praktik Fisioterapis (SIPF).

- Etika

Fisioterapis dlm melakukan praktik hrs sesuai dg kode etik profesi, adanya Kode Etk Fisioterapi (KODEFI) yg telah ditetapkan oleh IFI

- **Administrasi dan Pengelolaan**

- Pernyataan misi, maksud dan tujuan.
- Perencanaan pengorganisasian
- Kebijakan dan prosedur.
- Administrasi
- Pengelolaan anggaran
- Peningkatan kualitas asuhan dan kinerja.
- Ketenagaan
- Pengembangan staf
- Penataan sarana dan prasarana.
- Kolaborasi multidisipliner

- **Falsafah Fisioterapi**

- Berdasar nilai-nilai Pancasila yang menjunjung tinggi azas ke-Tuhanan Yang Maha Esa, meletakkan manusia sebagai makhluk individu dan sosial sebagai titik sentral pembangunan kehidupan bernegara untuk mencapai masyarakat yang sehat sejahtera.
- Setiap individu berhak mencapai kesejahteraan hidup termasuk kesehatan yang setinggi-tingginya. Kepenuhan gerak fungsional tubuh manusia untuk hidup sehat sejahtera adalah hak azasi.
- Fisioterapi adalah bentuk pelayanan kesehatan yang ditujukan kepada individu dan atau kelompok untuk mengembangkan, memelihara dan memulihkan gerak dan fungsi tubuh sepanjang rentang kehidupan dengan menggunakan penanganan secara manual, peningkatan gerak, peralatan (fisik, elektroterapeutis dan mekanis), pelatihan fungsi, komunikasi.

- Fisioterapis adalah seseorang yang telah lulus pendidikan fisioterapi sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku.
- Ilmu fisioterapi adalah sintesa ilmu biofisika, kesehatan dan ilmu-ilmu lain yang mempunyai hubungan dengan upaya pencegahan, intervensi dan rehabilitasi gangguan gerak fungsional serta promosi. Paradigma fisioterapi meliputi : gerak, individu, interaksi dan sehat-sakit.
- Otonomi fisioterapi : Dalam melakukan pelayanan profesinya, fisioterapis mempunyai otonomi mandiri serta mempunyai hubungan yang sejajar dengan profesi kesehatan lain, dengan konsekuensi dan tanggung jawab serta mengatur dirinya sendiri berdasarkan landasan kode etik profesi fisioterapi, serta mendapatkan pengesahan dari Ikatan Profesi Fisioterapi dan peraturan perundangan yang berlaku.
- Proses fisioterapi ialah kegiatan menyangkut hal-hal yang berkaitan dengan asesmen dan pemeriksaan fisioterapi, penetapan diagnosa fisioterapi, rencana intervensi terapi, pelaksanaan intervensi terapi, evaluasi hasil intervensi terapi dan dokumentasi.
- Cakupan Pelayanan Fisioterapi, sebagai bagian dari sistem pelayanan kesehatan. Fisioterapi merupakan pelayanan mandiri atau dalam tim pelayanan kesehatan lain, diatur dengan prinsip-prinsip kode etik sendiri, dengan cakupan pelayanan :
 - Promosi
Mempromosikan kesehatan dan kesejahteraan bagi individu dan masyarakat umum.
 - Pencegahan
Terhadap gangguan, keterbatasan fungsi, ketidakmampuan individu yang mempunyai resiko gangguan gerak akibat faktor-faktor kesehatan/medik/sosial ekonomi dan gaya hidup.
 - Pemulihan
Terhadap sistem integrasi tubuh yang diperlukan untuk pemulihan gerak, memaksimalkan fungsi, meminimalkan ketidak mampuan dan meningkatkan kualitas hidup individu dan atau kelompok yang mengalami gangguan sistem gerak.
- Prinsip-prinsip Kode Etik Fisioterapi :
 - Menghargai hak dan martabat individu.

- Tidak bersikap diskriminatif dan memberikan pelayanan kepada siapapun yang membutuhkan.
 - Memberikan pelayanan profesional secara jujur, berkompeten dan bertanggung jawab.
 - Mengakui batasan dan kewenangan profesi dan hanya memberikan pelayanan dalam lingkup fisioterapi.
 - Menjaga rahasia pasien/klien yang dipercayakan kepadanya, kecuali untuk kepentingan hukum/pengadilan.
 - Selalu memelihara standar kompetensi profesi fisioterapi dan selalu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan.
 - Memberikan kontribusi dalam perencanaan dan pengembangan pelayanan untuk meningkatkan derajat individu dan masyarakat.
- **Tujuan**
 Agar masyarakat terlayani dalam hal problem dan kebutuhan akan kepeenuhan gerak fungsional, melalui upaya promotif, preventif, kuratif dan rehabilitatif dalam bentuk pelayanan fisioterapi :
 - Mengembangkan gerak potensial agar gerak aktual mencapai gerak fungsional.
 - Mengembangkan gerak potensial untuk meminimalkan kesenjangan gerak aktual dengan gerak fungsional.
 - **Kerangka Konsep**
 - Gerak manusia sebagai hasil fungsi integrasi koordinasi dari tubuh pada sejumlah tingkatan, dipengaruhi factor eksternal dan internal. Gerakan fungsional sebagai esensi untuk sehat dan sejahtera.
 - Individu manusia sebagai kesatuan tubuh, pikiran dan semangat, memiliki kesadaran akan kebutuhan dan tujuan gerak tubuhnya, memiliki kapasitas untuk berubah sebagai hasil respon faktor-faktor fisik, psikologis, social dan lingkungan.
 - Interaksi manusia sebagai kemampuan dan prasarat untuk perubahan positif dalam perilaku gerak kearah yang berfungsi dalam kesehatan dan kesejahteraan. Interaksi berfungsi mencapai saling pengertian diantara fisioterapis, pasien, keluarga pasien, dan pelayanan lain, dalam menyusun pelayanan fisioterapi yang terintegrasi.
 - Sehat-sakit: setiap individu mempunyai potensi gerak, gerak actual dan gerak fungsional. Sehat berarti gerak actual sama dengan gerak fungsional. Sakit

berarti ada kesenjangan antara gerak aktual dengan gerak fungsional. Agar gerak aktual mencapai gerak fungsional maka fisioterapi berperan mengembangkan potensi gerak.

- Otonomi professional diperlukan agar fisioterapis bisa berpraktik berinteraksi dengan pasien, keluarga pasien, pelayanan lain demi tepat dan akuratnya intervensi fisioterapi. Otonomi profesional diperoleh fisioterapi melalui pendidikan tinggi ilmu fisioterapi dan dengan mengembangkan etik moral demi melayani pasien.

E. Perencanaan Pengorganisasian

Pelayanan fisioterapi mempunyai rencana pengorganisasian tertulis. Perencanaan tsb mencakup :

- Gambaran hubungan internal dan eksternal yg ada.
- Hubungan eksternal bila ada, adalah antara komponen dalam pelayanan fisioterapi dimana pelayanan tsb merupakan suatu bagian dari organisasi.
- Keyakinan bahwa pelayanan tsb dilakukan langsung oleh fisioterapis.
- Mencerminkan fungsi-fungsi personel dg jelas.
- Menentukan mekanisme pengendalian mutu dlm pelaksanaan pelayanan fisioterapi.

LOGO	STRUKTUR ORGANISASI PELAYANAN FISIOTERAPI		
	No. Dokumen I/05	No. Revisi	Halaman 9/19
RS.	Tgl. Terbit	Ditetapkan, Direktur	
KEBIJAKAN DIREKSI		

Fungsi utama : Mengelola pelayanan fisioterapi sesuai dengan kaidah profesional fisioterapi disesuaikan dengan visi, misi dan tujuan institusi.

Kedudukan dalam organisasi :

- Bertanggung jawab kepada atasan pelayanan fisioterapi yang ditetapkan oleh pimpinan RS/institusi.
- Membawahi segenap karyawan dalam satuan kerja pelayanan fisioterapi sesuai ketentuan institusi.

Uraian tugas :

- Memimpin dalam merumuskan falsafah, tujuan, sasaran pelayanan fisioterapi sesuai dengan profesi dan institusi.
- Mengelola pelayanan fisioterapi sesuai dengan ketentuan peraturan, perundangan, ketentuan profesi dan institusi.
- Memimpin perumusan metoda kerja sesuai dengan kaidah profesi dan institusi.
- Memimpin pengembangan profesi fisioterapi.
- Memimpin pengembangan sumber daya manusia yang dibawahinya.
- Menjalinkan kerjasama vertical dan horizontal dalam institusi.
- Menjalinkan kerjasama professional dengan organisasi profesi dan pemerintah.

Batas wewenang :

- Membuat dan atau mengesahkan pedoman dan teknis profesional pelayanan fisioterapi sesuai dengan kaidah profesi dan kebijakan institusi.
- Membuat/memimpin, merumuskan program kerja jangka pendek dan jangka panjang pelayanan fisioterapi.
- Membuat laporan kegiatan pelayanan fisioterapi kepada atasan yang berwenang dalam institusi.
- Membuat laporan kepersonaliaan kepada atasan yang berwenang.
- Membuat penilaian kualitas dan kuantitas sumber daya manusia yang dibawahinya.
- Membuat laporan sarana dan prasarana dalam satuan kerjanya kepada atasan yang berwenang.
- Membuat penilaian kualitas dan kuantitas sarana dan prasarana.

Kualifikasi :

- Pendidikan : Diploma III Fisioterapi, diploma IV/S1 Fisioterapi, Sarjana Kesehatan Masyarakat (SKM) Manajemen Pelayanan Fisioterapi/RS.

- Pengalaman : Diploma III Fisioterapi, 3 tahun sebagai Fisioterapis. Diploma IV/S1/SKM, 1 tahun sebagai Fisioterapis
- Keterampilan : Bahasa Inggris Intermediate.
- Pelatihan : Diploma III/IV Fisioterapi, pelatihan manajemen 20 jam.

F. Kebijakan dan Prosedur

Pelayanan fisioterapi hrs mempunyai kebijakan dan prosedur tertulis yg menggambarkan tentang pelayanan, keberadaan dan kesesuaian pelayanan dg misi, maksud dan tujuan dlm pelayanan fisioterapi tsb.

Kebijakan dan prosedur tsb. :

- Dpt ditinjau secara berkala dan diperbaharui bila perlu.
- Berhubungan dg peraturan dan hukum yg berlaku.
- Berhubungan dg dan tidak terbatas pada :
 - a. Pendidikan klinis.
 - b. Penelitian klinis
 - c. Kolaborasi multidisipliner
 - d. Kriteria akses pelayanan
 - e. Kriteria penetapan awal dan pemberlanjutan pelayanan
 - f. Kriteria terminasi pelayanan
 - g. Kriteria tentang rujukan pd pelayanan kes lain yg tepat.
 - h. Pemeliharaan peralatan
 - i. Kontrolo thd infeksi
 - j. Keselamatan lingkungan
 - k. Pengelolaan keuangan
 - l. Uraian tugas dan jabatan.
 - m. Asenmen yg kompeten
 - n. Pertolongan pertama kedaruratan.
 - o. Perawatan dan perhatian thd pasien.
 - p. Hak-hak pasien / klien.
 - q. Pedoman asuhan pasien / klien.
 - r. Kebijakan hubungan personel.
 - s. Pengembangan kualitas dan penampilan pelayanan.
 - t. Orientasi staf.
 - u. Dokumentasi, penyimpanan data dan keamanan.

Contoh : Standar Asuhan Fisioterapi

LOGO	ASUHAN FISIOTERAPI		
	No. Dokumen I/04	No. Revisi	Halaman 12/19
RS.	Tgl. Terbit 11/15/20	Ditetapkan, Direktur	
KEBIJAKAN DIREKSI		

Tujuan :

Tersedianya pedoman bagi fisioterapis dan yang terkait dalam menjalankan sistem asuhan fisioterapi profesional pada pasien/klien.

Ruang lingkup :

Asuhan fisioterapi ini berlaku dilingkungan RS. , dan wajib diikuti oleh Fisioterapis, pasien/klien, petugas pelayanan fisioterapi, petugas lain.

Definisi :

Asuhan fisioterapi ialah perangkat dalam sistem pelayanan fisioterapi di RS . . . agar berlangsung kegiatan pelayanan fisioterapi yang profesional, efektif dan efisien.

Kebijakan :

Asuhan Fisioterapi berisikan perangkat dan kegiatan sebagai acuan kerja berturut-turut

- Hukum dan etika
- Administrasi dan pengelolaan
- Ketentuan pelayanan :
 1. Akses masuk
 2. Proses fisioterapi
 3. Hasil proses fisioterapi
 4. Dampak pelayanan fisioterapi
 5. Sistem pelaporan
- Pendidikan

- Penelitian
- Tanggungjawab dalam komunitas.
-

Unit terkait :

Unit/satuan kerja fungsional pelayanan pasien rawat inap, rawat jalan dan penunjang lain.

Contoh Standar Prosedur Rujukan Masuk Rawat Jalan :

LOGO	PROSEDUR RUJUKAN RAWAT JALAN PELAYANAN FISIOTERAPI		
	No. Dokumen	No. Revisi	Halaman 13/19
RS.....	Tgl. Terbit	Ditetapkan, Direktur 	
PROSEDUR TETAP			

1. Pengertian :

Prosedur rujukan rawat jalan pelayanan fisioterapi ialah tatacara yang perlu ditempuh untuk mendapatkan pelayanan fisioterapi.

2. Tujuan :

Tersedianya pedoman pelayanan fisioterapi tentang rujukan masuk dan rujukan keluar pelayanan fisioterapi bagi pasien rawat jalan rumah sakit/sarana kesehatan.

3. Kebijakan :

- 3.1. Fisioterapis dapat menerima pasien/klien dengan atau tanpa rujukan.
- 3.2. Fisioterapis berwenang menerima pasien/klien tanpa rujukan, untuk :
 - 3.2.1. Pelayanan yang bersifat promotif dan preventif.
 - 3.2.2. Pelayanan untuk pemeliharaan kebugaran, memperbaiki postur, memelihara sikap tubuh dan melatih irama pernafasan normal.
 - 3.2.3. Pelayanan dengan keadaan aktualisasi rendah dan bertujuan untuk pemeliharaan.

4. Prosedur :

- 4.1 Anggota masyarakat yang merasakan kebutuhan akan kesehatannya, memeriksakan diri ke dokter atau ke fisioterapis
 - 4.2 Pasien mendapatkan surat resep/rujukan fisioterapi
 - 4.3 Pasien datang dan mendaftarkan diri ke Petugas Adm. Fisioterapi untuk registrasi
 - 4.4 Fisioterapis menerima pasien, melakukan asesmen :
 - 4.4.1 Untuk pasien yang langsung ke fisioterapis :
 - Bila ditemukan tanda-tanda kontra indikasi, maka dirujuk ke dokter yang sesuai
 - Bila ditemukan keadaan aktualisasi rendah, dilanjutkan ke proses asuhan fisioterapi
 - 4.4.2 Untuk pasien dengan rujukan dokter, diteruskan pelaksanaan asuhan fisioterapi.
 - 4.5 Fisioterapis melaksanakan asuhan fisioterapi : Diagnosis, perencanaan, intervensi, evaluasi, dokumentasi dan komunikasi.
 - 4.6 Fisioterapis mengisi Form Slip Tindakan Fisioterapi rangkap 2 (dua).
 - 4.7 Fisioterapis mengisi Form Evaluasi Tindakan Fisioterapi, menghentikan tindakan atau mengirim ke dokter perujuk, rangkap 2 (dua)
 - 4.8 Pasien membawa surat Evaluasi Tindakan Fisioterapi :
 - Kembali ke Dokter perujuk awal kembali ke nomor 5.1.,dst
 - Menghentikan sendiri tindakan fisioterapi dan menanggung resiko lanjut.
5. Unit terkait :
- 5.1 Unit/instalasi rawat jalan
 - 5.2 Unit/instalasi gawat darurat.
6. Acuan :
- 6.1 Undang-undang Nomor 23 Tahun 1992
 - 6.2 Peraturan Pemerintah Nomor 32 Tahun 1996
 - 6.3 Keputusan Menteri Kesehatan RI.Nomor 1363/MENKES/SK/XII/2001
 - 6.4 Keputusan Konggres Nasional IFI....
 - 6.5 Keputusan General Assembl Word Confederatio for Physical Therapy...
 - 6.6 Guide to Physical Therapist Practice American Physical Therapy Association 2001
7. Lampiran :
- Diagram Alir Rujukan Fisioterapi Pasien Rawat Jalan.

Contoh Kebijakan Standar Asesmen Ft. :

LOGO RS.	ASESMEN FISIOTERAPI		
	No. Dokumen I/08	No. Revisi	Halaman 15/19
	Tgl. Terbit 11/15/20	Ditetapkan, Direktur 	
KEBIJAKAN DIREKSI			

1. Tujuan :

Tersedianya pedoman bagi fisioterapis dan tenaga lain yang terkait dalam menjalankan asesmen pada pasien/klien.

2. Ruang lingkup :

Kebijakan asesmen fisioterapi ini berlaku dilingkungan RS, wajib diikuti oleh fisioterapis, tenaga penunjang medis dan penunjang lain yang terkait.

3. Definisi :

Asesmen fisioterapi adalah suatu rangkaian kegiatan yang mencakup pemeriksaan pada diri individu atau kelompok, mengidentifikasi problem yang nyata dan yang berpotensi terjadi kelemahan, keterbatasan fungsi, ketidakmampuan atau kondisi kesehatan lain, dengan cara memperhatikan riwayat penyakit, telaah umum, uji khusus dan pengukuran, pemeriksaan penunjang, dilanjutkan dengan evaluasi hasil pemeriksaan melalui analisis dan sintesis dalam sebuah proses pertimbangan klinis.

4. Kebijakan :

4.1 Asesmen fisioterapi ini dilakukan oleh fisioterapis dilingkungan RS.. . . ., dan sebagai acuan kerja bagi Fisioterapis, pasien/klien, petugas pelayanan fisioterapi, petugas lain.

4.2 Fisioterapis melakukan asesmen fisioterapi untuk menetapkan diagnosis fisioterapi.

4.3 Fisioterapis dapat melakukan pemeriksaan pada diri pasien/klien, lingkungan dan keluarga terkait.

4.4 Fisioterapis dapat meminta pemeriksaan penunjang seperti radiologi, EMG, ECG, laboratorium dsb.

4.5 Fisioterapis dapat melakukan rujukan dengan kolega dan atau profesi lain

G. Pengelolaan Anggaran

Pimpinan pelayanan fisioterapi mengikut sertakan staf fisioterapi dan administrasi terkait utk berpartisipasi dlm perencanaan dan pengalokasian sumber dana.

Perencanaan anggaran harus berdasarkan prinsip akutasi yg ada.

Percanaan dan pengelolaan anggran tsb :

- Memuat tentang perencanaan dan penggunaan anggaran yg dpt dipakai sebagai sumber bagi penyedia pelayanan kes yg optimal.
- Menjamin keakuratan pencatatan dan pelaporan informasi keuangan.
- Sesuai dg peraturan perundangan.
- Penggunaan sumber daya yg optimal dan efektif.
- Membuat dasar dlm penentuan tarif yg sesuai dg biaya dlm pelayanan dan kewajaran tarif yg sesuai dg norma² yg adil.

H. Latihan

1. Apa perbedaan pelayanan fisioterapi di puskesmas dengan di rumah sakit?
2. Apa saja cakupan perencanaan pengorganisasian dalam pelayanan fisioterapi?

I. Jawaban

1. Pelayanan Fisioterapi di Puskesmas

Pelayanan fisioterapi di Puskesmas memberikan pelayanan kesehatan gerak dan fungsi tubuh kepada individu dan/atau kelompok, yang bersifat umum dengan pengutamakan pelayanan pengembangan dan pemeliharaan melalui pendekatan promotif dan preventif tanpa mengesampingkan pemulihan dengan pendekatan kuratif dan rehabilitatif.

Pelayanan Fisioterapi di Rumah Sakit Umum

Pelayanan fisioterapi di rumah sakit umum sesuai dengan klasifikasinya memberikan pelayanan kesehatan kepada individu untuk semua jenis gangguan gerak dan fungsi tubuh secara

2. Pelayanan fisioterapi mempunyai rencana pengorganisasian tertulis. Perencanaan tsb mencakup :

- Gambaran hubungan internal dan eksternal yg ada.
- Hubungan eksternal bila ada, adalah antara komponen dalam pelayanan fisioterapi dimana pelayanan tsb merupakan suatu bagian dari organisasi.
- Keyakinan bahwa pelayanan tsb dilakukan langsung oleh fisioterapis.
- Mencerminkan fungsi-fungsi personel dg jelas.
- Menentukan mekanisme pengendalian mutu dlm pelaksanaan pelayanan fisioterapi.

Daftar Pustaka

STANDAR PRAKTIK FISIOTERAPI Kep. IFI : 101/VIII/2001.

