MODUL PRAKTIKUM
MANAGEMEN KEPERAWATAN

PRODI STUDI D3 KEPERAWATAN
STIKES KUSUMA HUSADA SURAKARTA

Modul Praktik Managemen Keperawatan ini merupakan Modul Praktikum yang memuat naskah konsep Praktikum di bidang Ilmu Keperawatan, yang disusun oleh dosen Prodi D3 Keperawatan STIKes Kusuma Husada Surakarta.

Pelindung	:	Ketua STIKes Wahyu Rima Agustin, S.Kep.,Ns,M.Kep
Penanggung Jawab	:	Ketua Lembaga Penjamin Mutu Tresia Umarianti, SST.,M.Kes
Pemimpin Umum	:	Meri Oktariani, S.Kep.,Ns,M.Kep
Pemimpin Redaksi	:	Erlina Windyastuti, S.Kep.,Ns, M.Kep
Sekretaris Redaksi	:	Mellia Silvy Irdianty, S.Kep.,Ns, MPH
Sidang Redaksi	:	Titis Sensussiana, S.Kep.,Ns, M.Kep Meri Oktariani, S.Kep.,Ns,M.Kep Endang Zulaicha, S.Kp.,M.Kep Rufaida Nur, S.Kep.,Ns, M.Kep Ririn Arfian,S.Kep.,Ns,M.Kep Deoni Vioneery, S.Kep.,Ns, M.Kep
Penyusun	:	Meri Oktariani, S.Kep, Ns, M.Kep
Penerbit	:	Prodi D3 Keperawatan STIKes Kusuma Husada Surakarta
Alamat Redaksi	:	Jl. Jaya Wijaya No. 11 Kadipiro, Bnajarsari, Surakarta, Telp. 0271-857724

DAFTAR ISI

DAFTAR ISI 3
..... 5
I. PENDAHULUAN
.....
..... 6
II. KEGIATAN BELAJAR 6
Kegiatan belajar 1. konsep manajemen dan kepemimpinan 6
A. Tujuan Pembelajaran 6
B. Pokok - Pokok Materi 8
..... 12
C. Uraian Materi 15
1. Teori manajemen..... 19
2. Konsep manajemen..... 19
3. Teori kepemimpinan..... 20
4. Gaya kepemimpinan.....
D. Rangkuman .....
E. Tugas 22
F. Umpan balik dan tindak lanjut 22
22
Kegiatan belajar 2. konsep perencanaan dan pengaturan 22
A. Tujuan Pembelajaran 29
B. Pokok – Pokok Materi 32
C. Uraian Materi 32
1. Motivasi..... 33
2. Supervisi.....
D. Rangkuman .....
E. Tugas 34
F. Umpan balik dan tindak lanjut 34
34
Kegiatan belajar 3. Konsep pengawasan 34
A. Tujuan Pembelajaran 38
B. Pokok - Pokok Materi 39
..... 43
C. Uraian Materi 44
1. Kualitas pelayanan..... 45
2. Penilaian kinerja perawat..... 45
3. Audit
keperawatan.....…
……...
4. Disiplin kerja.....……..... 47
D. Rangkuman 47
E. Tugas 47

F. Umpan balik dan tindak lanjut 47
48
49
Kegiatan belajar 4. Model asuhan keperawatan profesional 50
A. Tujuan Pembelajaran 56
B. Pokok - Pokok Materi 56
..... 57
C. Uraian Materi 58
1. Konsep sistem MAKP..... 59
2. Faktor yang berhubungan dalam perubahan MAKP..... 60
3. Dasar pertimbangan pemilihan model MAKP.....…….....
4. Jenis model MAKP.....
D. Rangkuman .....
E. Tugas .....
F. Umpan balik dan tindak lanjut .....
III. PENUTUP
.....
DAFTAR PUSTAKA
…….....
KUNCI JAWABAN
.....

I. PENDAHULUAN

”Selamat berjumpa dalam pembahasan Modul Mata Ajar Manajemen Keperawatan"

Manajemen keperawatan terdiri dari manajemen pelayanan keperawatandan manajemen asuhan keperawatan. Manajemen keperawatan difokuskan pada penggunaan keterampilan manajemen dan kepemimpinan pada asuhan klien secara menyeluruh melalui manajemen pelayanan keperawatan dan memprakarsai perubahan yang efektif dalam sistem asuhan keperawatan.

Dalam modul manajemen keperawatan akan dibahas tentang keterampilan manajemen dan kepemimpinan sebagai bekal untuk mengaplikasikan peran profesional perawat secara maksimal. Modul ini terdiri dari 4 kegiatan belajar. Kegiatan belajar tersebut adalah:

1. Konsep manajemen dan kepemimpinan
2. Konsep perencanaan dan pengaturan
3. Konsep pengawasan
4. Sistem model asuhan keperawatan profesional

Setelah mempelajari materi di dalam modul ini, diharapkan Anda melakukan simulasi padapenerapan gaya kepemimpinan yang efektif, melakukan simulasi pembuatan perencanaan pelayanan keperawatan, melakukan simulasi pengorganisasian pelayanan keperawatan, melakukan simulasi pengarahan pelayanan keperawatan, melakukan simulasi pendelegasian pelayanan keperawatan,dansimulasi penyelesaian konflik pelayanan keperawatan dan asuhan keperawatan.

Dalam modul ini Anda diminta untuk banyak membaca dan berlatih secara mandiri atau bersama teman-teman sejawat untuk mendapatkan gambaran dan penguasaan yang lebih mendalam dan luas tentang manajemen keperawatanserta penerapannya dalam praktek keperawatan yang biasa Anda lakukan.

Rajinlah membaca dan berlatih sungguh-sungguh, mudah-mudahan Anda dapat menguasai dan menyelesaikan modul ini serta mendapatkan hasil yang maksimal.

Selamat Belajar, Semoga Sukses !

II. KEGIATAN BELAJAR

Kegiatan Belajar 1

KONSEP MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

A. Tujuan Kegiatan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan kegiatan belajar1tentang konsep manajemen dan kepemimpinan, anda diharapkan mampu:

1. Menjelaskan teori manajemen
2. Menjelaskan fungsi manajemen
3. Menjelaskan teori kepemimpinan
4. Menjelaskan gaya kepemimpinan

B. Pokok Materi Kegiatan Belajar

Untuk mencapai tujuan dalam kegiatan belajar 1 ini, maka diharapkan Anda mempelajari tentang:

1. Teori manajemen
2. Fungsi manajemen
3. Teori kepemimpinan
4. Gaya kepemimpinan

C. Uraian Materi

1. Teori manajemen
   a. Definisi

      Manajemen sebagai sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efesien. Efektif berarti bahwa tujuan dapat dicapai sesuai dengan perencanaan, sementara efisien berarti bahwa tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal. Istilah manajemen harus memenuhi syarat-syarat/prinsip-prinsip tertentu yaitu adanya kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok manusia, adanya penataan/pengaturan dalam kerjasama, dan adanya tujuan yang hendak dicapai dari kegiatan kerjasama tersebut. Dari beberapa istilah manajemen maka jika difokuskan pada manajemen keperawatan, maka dapat diambil suatu kesimpulan bahwa manajemen keperawatan adalah suatu proses bekerja melalui anggota staff keperawatan untuk memberikan asuhan keperawatan secara professional melalui tahapan proses yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Sedangkan tugas manajer keperawatan adalahmerencanakan,mengatur,mengarahkan,dan mengawasi

keuangan yang ada, peralatan dan sumber daya manusia untuk memberikan pengobatan yang efektif dan ekonomis kepada pasien.

b. Konsep

Secara garis besar,konsep terbagimenjadi beberapa pengertian diantaranya:

1) Konsep kualitas

   Dalam konsep ini,organisasi mementingkan kualitas yang mampu memasuki pasar dan dengan demikian harus mementingkan kepuasan pelanggan

2) Konsep manajemen

   Dalam konsep manajemen bertugas melaksanakan manajemen menggunakan fakta dan manajemen dengan siklus PDCA (*Plan Do Check Act*)

3) Konsep proses

   Dalam konsep proses,siapa punyang akan melakukan tindak lanjut rangkaian kegiatan,harus dianggap pelanggan yang harus dipuaskan.Pengendalian proses juga lebih diutamakan agar kesalahan kualitas dapat dihindari

4) Konsep standardisasi

   Dalam konsep standardisasi,semua pelaksanaan pekerjaan berpangkal pada standar seperti standar prosedur,standar kualitas dan standar kompetensi

5) Konsep human respect

   Dalamkonsep human respect,manusia seutuhnya perlu dihormati menumbuhkan motivasi

6) Konsep quality assurance

   Dalam konsep ini,partisipasi pegawai tercermin dari kegiatan dalam proses gugus kendali

7) Konsep manajemen jepang

   Manajemen jepang dapat digunakan memilih karakteristik calon karyawan diberbagai unit kelompok kerja dan memotivasi karyawan mencapai hasil maksimal

c. Administrasi

Manajemen akan selalu berhubungan dengan administrasi.Administrasi dalam arti sempit adalah *clerical works* atau tata usaha,surat menyurat,arsip dan lain-lain.Administrasi dalam arti luas adalah kegiatan sekelompok orang yang bekerja mencapai suatu tujuan yang telah ditemukan

d. Hubungan administrasi dan manajemen

Ada beberapa bagian *(break through)* yang menjadi dasar dalam hubungan administrasi dan manajemen yaitu administrasi, organisasi, manajemen, pemimpin, pengambil keputusan dan human realition. Tiap bagian tersebut mempunyai posisi masing-masing,tetapi intinya terdapat dalam satu ruang lingkup.

Latihan 1.

Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda jelaskan tentangtugas manajer keperawatan!

2. Fungsi Manajemen Keperawatan

Fungsi manajemen keperawatan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian (Planning, Organizing, actuating dan controlling).

a. Perencanaan

Fungsi perencanaan adalah fungsi manajemen terpenting dalam manajemen , oleh karena fungsi ini akan menentukan fungsi-fungsi manajemen lainnya. Fungsi perencanaan merupakan landasan dasar dari fungsi manajemen secara keseluruhan. Tanpa ada fungsi perencanaan tidak mungkin manajemen lainnya akan dapat dilaksanakan dengan baik. Perencanaan manajerial akan memberikan pola pandang secara menyeluruh terhadap semua pekerjaan yang akan dijelaskan siapa yang akan melakukan dan kapan akan dilakukan.Perencanaan merupakan tuntutan terhadap proses pencapaian tujuan secara efisien dan efektif.

1) Langkah-langkah perencanaan

a) Analisis Situasi

Langkah ini bertujuan untuk mengumpulkan data atau fakta. Pada langkah ini para anggota kelompok perencana perlu memanfaatkan seefektif mungkin ilmu epidemonologi, antropologi,demografi, ilmu ekonomi dan statistik sederhana.

b) Identifikasi Masalah dan Penetapan Prioritas

Terbatasnya sumber daya dan kemampuan organisasi,serta kompleksnya permasalahan yang dihadapi,mengharuskan para manajer untuk menetapkan prioritas masalah yang perlu dipecahkan.

c) Merumuskan tujuan program dan besarnya target yang ingin dicapai.Perumusan tujuan ini akan dapat dilakukan apabila rumusan masalah pada langkah 2 sudah dilakukan dengan baik.

d) Mengkaji kemungkinan adanya hambatan dan kendala dalam pelaksanaan program.

e) Menyusun rencana kerja operasional (RKO).

2) Manfaat Sebuah Perencanaan

Melalui perencanaan program akan dapat diketahui:

a) Tujuan dan cara mencapainya,
b) Jenis / Struktur Organisasi yang dibutuhkan,
c) Jenis dan jumlah staf yang diinginkan,dan uraian tugasnya,
d) Sejauh mana efektifitas kepemimpinan dan pengarahan yang diperlukan
e) Bentuk dan standar pengawasan yang akan dilakukan.

Keuntungan dengan tersusunnya perencanaan yang baik:

a) Perencanaan menyebabkan berbagai macam aktifitas organisasi untuk mencapai tujuan tertentu dapat dilakukan secara teratur.
b) Perencanaan akan mengurangi atau menghilangkan jenis pekerjaan yang tidak produktif
c) Perencanaan dapat dipakai sebagai alat pengukur hasil kegiatan yang dicapai
d) Perencanaan memberikan suatu landasan pokok fungsi manajemen lainnya,terutama fungsi pengawasan.

Kerugiannya perencanaan adalah:

a) Perencanaan mempunyai keterbatasan dalam hal ketepatan informasi dan fakta-fakta tentang masa yang akan datang

b) Perencanaan memerlukan biaya cukup banyak
c) Perencanaan mempunyai hambatan psikologis
d) Perencanaan menyebabkan terhambatnya tindakan yang perlu diambil

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah salah satu fungsi manajemen yang juga mempunyai peranan cukup penting sepertinya halnya fungsi perencanaan.Melalui fungsi pengorganisasian seluruh sumber daya yang dimiliki oleh organisasi (manusia dan yang bukan manusia) dapat dipadukan dan diatur dapat digunakan seefisien mungkin untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Agar dapat melaksanakan fungsi pengorganisasian dengan baik seseorang manajer perlu memahami berbagai prinsip pengorganisasian.

Ada enam langkah atau aspek penting dalam pengorganisasian:

1) Tujuan organisasi harus dipahami oleh staf. Tugas ini sudah tertuang dalam fungsi perencanaan.
2) Membagi habis pekerjaan dalam bentuk kegiatan pokok mencapai tujuan dan disini akanada pembagian tugas
3) Menggolongkan kegiatan-kegiatan pokok ke dalam satuan kegiatan yang praktis.Pembagian tugas staf harus mencerminkan apa yang harus dikerjakan oleh staf
4) Menetapkan berbagai kewajiban yang harus dilaksanakan oleh staf dan menyediakan fasilitas yang diperlukan. Pengaturan ruang kerja adalah salah satu contohnya
5) Penugasan personil yang cakap (memilih staf yang dipandang mampu melaksanakan tugas)
6) Mendelegasikan wewenang

c. Pengerakan dan Pelaksanaan (Aktuasi)

Fungsi manajemen ini merupakan fungsi penggerak semua kegiatan yang telah dituangkan dalam fungsi perencanaan. Oleh karena itu fungsi manajemen ini lebih menekankan tentang bagaimana manajer mengarahkan dan menggerakkan semua sumber daya manusia. Dalam menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia dalam suatu organisasi,peranan pimpinan,motivasi staf,kerja sama dan komunikasi antar staf merupakan hal-hal pokok yang perlu diperhatikan oleh seorang manajer.

1) Tujuan Aktuasi
   a) Menciptakan kerja sama yang lebih efisien
   b) Mengembangkan kemampuan dan ketrampilan staf.
   c) Menumbuhkan rasa memiliki dan menyukai pekerjaan.
   d) Mengusahakan suasana lingkungan kerja yang dapat meningkatkan motivasi dan prestasi kerja staf.
   e) Membuat organisasi berkembang lebih dinamis.
2) Faktor Penghambat Fungsi Aktuasi

   Kegagalan manajer menumbuhkan motivasi staf merupakan hambatan utama fungsi aktuasi. Hal ini dapat terjadi karena manajer kurang memahami hakekat perilaku dan hubungan antar manusia.

d. Pengawasan dan Pengendalian

Tugas seorang manajer dalam usahanya menjalankan dan mengembangkan fungsi pengawasan manajerial perlu memperhatikan beberapa prinsip sebagai berikut ini:

1) Pengawasan yang dilakukan harus dimengerti oleh staf dan hasilnya mudah diukur misalnya menepati jam kerja,tugas-tugas yang diberikan selalu dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
2) Fungsi pengawasan merupakan kegiatan yang amat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi.Tanpa pengawasan atau pengawasan lemah berbagai penyalahgunaan terjadi.
3) Standar unjuk kerja yang akan diawasi perlu dijelaskan kepada semua staff. Bila hal ini dapat dilaksanakan,staf akan dapat lebih meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmennya terhadap kegiatan program sehingga penerapan standar pengawasan akan dapat dilakukan secara lebih objektif.

Apabila fungsi pengawasan dan pengendalian dapat dilaksanakan secara tepat,organisasi akan memperoleh manfaat sebagai berikut ini:

1) Dapat diketahui apakah suatu kegiatan atau program telah dilaksanakan sesuai dengan standar atau rencana kerja dengan menggunakan sumber daya yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, fungsi pengawasan dan pengendalian bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi program
2) Dapat diketahui adanya penyimpangan pada pengetahuan dan pengertian staf dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Bila hal ini diketahui,pimpinan organisasi akan dapat memberikan latihan bagi stafnya karena latihan memang di butuhkan untuk meningkatkan pengetahuan dan ketrampilan staf.
3) Dapat diketahui apakah waktu dan sumber daya lainnya telah mencukupi kebutuhan dan telah digunakan secara benar.
4) Dapat diketahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan.
5) Dapat diketahui staf yang perlu diberikan penghargaan atau bentuk promosi dan latihan lanjutan

Tiga langkah penting untuk melakukan pengawasan manajerial:

1) Mengukur hasil/prestasi yang telah dicapai
2) Membandingkan hasil yang dicapai dengan tolak ukur atau standar yang telah diterapkan sebelumnya. Yang dipakai sebagai tolak ukur adalah rencana kerja operasional,tugas dan wewenang staf,mekanisme kerja sama,peraturan pelaksanaan dan target program yang ingin dicapai
3) Memperbaiki penyimpangan yang dijumpai berdasarkan faktor-faktor penyebab terjadi penyimpangan,pimpinan perlu berusaha lebih dahulu mencari faktor-faktor penyebabnya,kemudian menetapkan langkah-langkah mengatasinya

Cara mendapatkan data untuk melakukan pengawasan

1) Pengamatan Langsung

   Supervisi oleh pimpinan ke lapangan untuk mengamati kegiatan staf dan membandingkannya dengan standar adalah cara pengawasan langsung. Data atau informasi tentang pelaksanaan suatu program yang diperoleh melalui cara seperti ini mempunyai kualitas yang terbaik (akurat) tetapi memerlukan motivasi yang baik juga dan pimpinan untuk turun ke lapangan.
2) Laporan lisan

Pimpinan juga dapat memperoleh data langsung tentang pelaksanaan suatu program dengan mendengarkan laporan lisan staf. Dengan cara ini,pimpinan hanya memperoleh informasi terbatas tentang kemajuan program.

3) Laporan Tertulis

Staf penanggung jawab program diminta membuat laporan singkat tentang hasil kegiatannya. Informasinya hanya terbatas pada hal-hal yang dianggap penting oleh staf.

Pengendalian adalah mengumpulkan umpan balik dari hasil-hasil yang telah dicapai secara periodik dalam rangka membandingkan hasil-hasil perencanaannya dan menindaklanjutinya. Fayol (1998) mendefinisikan kontrol sebagai pemeriksaan apakah segala sesuatunya terjadi sesuai dengan rencana yang telah disepakati, instruksi yang dikeluarkan, serta prinsip – prinsip yang ditentukan, yang bertujuan untuk menunjukkan kekurangan dan kesalahan agar diperbaiki dan tidak terjadi lagi.

Pengendalian (*controlling*) berhubungan erat dengan perencanaan karena proses pengendalian mengacu pada tujuan dan perencanaan yang telah dibuat. Terutama pengendalian dalam pendokumentasian pencatatan asuhan keperawatan.Pengendalian menajemen adalah usaha sistematis untuk menetapkann standar prestasi kerja dengan tujuan perencanaan, untuk mendesain sistem umpan balik informasi, untuk membandingkan prestasi yang sesungguhnya dengan standar yang telah ditetapkan. Pengendalian manajemen adalah proses untuk memastikan bahwa aktivitas sebenarnya sesuai yang direncanakan dan berfungsi untuk menjamin kualitas serta pengevaluasian pemampilan, langkah-langkah yang harus dilakukan dalam pengendalian dan pengontrolan meliputi :

1) Menetapkan standar dan menetapkan metode pengukuran prestasi kerja.
2) Melakukan pengukuran prestasi kerja.
3) Menetapkan apakah prestasi kerja sesuai dengan standar.
4) Mengambil tindakkan korektif

Latihan 2.

Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda jelaskan tentang fungsi manajemen pengorganisasian!

3. Teori Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan kemampuan,proses,dan seni. Hal ini mengacu pada suatu kegiatanatau aktivitas yang harus dilakukan untuk mempengaruhi orang lain supaya berperilaku tertentu. Seni berarti cara,metode atau strategi mempengaruhi untuk mendapatkan kepengikutan.Seorang pemimpin dapat melakukan dengan cara membujuk,mendesak,memaksa atau dengan cara lain sehingga orang lain menjadi mau melakukan . Secara implisit memberi arti bahwa kepemimpinan tidak selalu mengacu pada kedudukan misalnya manajer atau direktur,kepala sekolah. Kepemimpinan lebih terfokus pada kemampuan,pengaruh,dan seni

mempengaruhi.Sedangkan manajer lebih focus pada kedudukan hierarki dalam suatu organisasi.

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana seorang agen mempengaruhi bawahannya berperilaku sesuai dengan apa yang diinginkannya.Kepemimpinan adalah suatu proses mempengaruhi kelompok yang terorganisasi dalam upaya mencapai tujuan kelompok.

b. Teori Kepemimpinan

Memahami teori-teori kepemimpinan sangat besar artinya untuk mengkaji sejauh mana kepemimpinan dalam suatu organisasi telah dapat dilaksanakan secara efektif serta menunjang kepada produktifitas organisasi secara keseluruhan. Dalam karya tulis ini akan dibahas tentang teori dan gaya kepemimpinan. Seorang pemimpin harus mengerti tentang teori kepemimpinan agar nantinya mempunyai referensi dalam menjalankan sebuah organisasi.

Beberapa teori tentang kepemimpinan antara lain :

1) Teori Sifat

Sifat kepemimpinan adalah bahwa sifat-sifat itu tidak secara pasti memberikan garansi kepemimpinan yang berhasil. Paling tepat sifat-sifat itu dipandang sebagai berbagai kompetensi pribadi atau sumber-sumber yang dapat atau tidak dapat dikembangkan dan digunakan.Sifat tersebut hanya beberapa dari sekian banyak sifat yang dikemukakan oleh para ahli.Tampaknya sifat-sifat yang dimiliki pemimpin dapat mempengaruhi keberhasilan pemimpin. Namun,sifat apa yang harus dimiliki pemimpin yang efektif mungkin tidak bisa disamakan secara persis untuk setiap organisasi atau kelompok. Hal ini bergantung pada lingkungan dan situasi dimana kelompok berada menghendaki sifat-sifat tertentu harus lebih menonjol dalam situasi tertentu.

2) Teori Perilaku

Pada teori perilaku, memandang bahwa keberhasilan kepemimpinan lebih banyak tergantung perilaku (*behavior*),keterampilan (*skills*),dan tindakan (*actions*) pemimpin dan kurang tergantung pada sifat-sifat pribadi. Perbedaan antara teori perilaku dan teori sifat sangat penting karena ketrampilan dan perilaku dapat dipelajari dan dirubah, sementara banyak sifat adalah relative tidak berubah atau tetap.Ketiga ketrampilan yang pemimpin gunakan adalah *technical skill* (ketrampilan teknis),*human skills* (ketrampilan kemanusiaan) *andconceptual skills* (ketrampilan konseptual).

a) *Technical skills* mengacu kepada pengetahuan dan kemampuan seseorang dalam jenis proses dan teknik apa pun. Technical skills merupakan segi yang membedakan performasi kerja (job performance) pada level operasi/pelaksanaan dan keahlian,tetapi ketika karyawan dipromosikan ke tingkat tanggung jawab kepemimpinan,ketrampilan teknis mereka menjadi secara proporsional berkurang kepentingannya (berkurang maknanya).Sebagai manajer,mereka semakin tergantung pada ketrampilan teknis para bawahannya dalam banyak kasus mereka belum pernah mempraktikan beberapa ketrampilan teknis yang mereka supervise.

b) *Human skill* adalah kemampuanuntuk bekerja sama dengan orang lain secara efektif dan untuk membangun *teamwork* (kerja tim).Tidak ada pemimpin pada tingkat organisasi manapun terhindar dari persyaratan untuk memiliki

ketrampilan human skills.Human skills merupakan bagian aktivitas terbesar dari perilaku pemimpin.

c) *Conceptual skills* adalah kemampuan untuk berfikir dari segi model,kerangka kerja,dan persahabatan yang luas,seperti perencanaan jangka panjang. Semakin tinggi tingkat pekerjaan manajerial akan semakin membutuhkan kemampuan conceptual skills.*Conceptual skills* berkaitan dengan ide-ide,sementara *human skills* berkenaan dan sementara *technical skill* berkaitan dengan ketrampilan mengerjakan dan memanfaatkan barang.

Adapun teori kepemimpinan menurut G.R Terry yang dikutip oleh Kartini Kartono(2010) adalah sebagai berikut :

a) Teori Otokratis

Menurut teori ini gaya kepemimpinan didasarkan atas perintah-perintah dan paksaan. Pemimpin melakukan pengawasan yang ketat, agar semua pekerjaan berlangsung secara efisien. Kepemimpinannya berorientasi pada tugasnya masing-masing sesuai dengan yang ada pada struktur organisasi dalam perusahaan tersebut. Pemimpin ini hanya berperan sebagai pemain tunggal dan sangat ingin menguasai situasi, sikapnya selalu jauh dari bawahan sebab menganggap dirinya sebagai seseorang yang sangat istimewa dibandingkan dengan bawahannya.

b) Teori Psikologis

Pada teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin berfungsi untuk memunculkan dan mengembangkan sistem motivasi terbaik, untuk merangsang bawahannya agar siap untuk bekerjasama dengannya dalam pelaksanaan kegiatan perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan ataupun tujuan individu bawahannya tersebut.

c) Teori Sosiologis

Dalam teori ini gaya kepemimpinan dianggap sebagai cara untuk melancarkan interaksi sosial dalam perusahaan dan digunakan sebagai salah satu cara untuk menyelesaikan konflik antar anggota dalam perusahaan. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan menyertakan bawahan dalam pengambilan keputusan terakhir. Dan diharapkan pemimpin dapat mengambil tindakan-tindakan positif apabila ada kepincangan dan penyimpangan dalam organisasi.

d) Teori Suportif

Menurut teori ini, semua bawahan harus mempunyai semangat yang besar dalam melaksanakan setiap pekerjaannya dan pemimpin akan membimbing dan mengarahkan dengan sebaik-baiknya. Oleh karena itu pemimpin harus menciptakan suasana yang menyenangkan dalam lingkungan kerja yang akan membuat para karyawannya mempunyai keinginan untuk bekerja secara maksimal.

e) Teori *Laissez Faire*

Dalam teori ini menjelaskan bahwa pemimpin tidak mampu mengurus perusahaanya dengan baik tetapi dia menyerahkan setiap pekerjaan kepada bawahan. Dalam hal ini pemimpin hanya sebagai simbol/ tanda saja dan dia tidak memiliki keterampilan teknis. Maka semua hal itu mengakibatkan tidak

adanya kewibawaan dari pemimpin tersebut serta tidak mampu mengontrol dan mengkoordinasikan setiap pekerjannya.

f) Teori Kelakuan Pribadi

Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu selalu berkelakuan kurang lebih sama, yaitu ia tidak melakukan tindakan-tindakan yang identik sama dalam setiap situasi yang dihadapi. Dengan kata lain, dia harus mampu bersikap fleksibel dan bijaksana karena dia harus mampu mengambil langkah yang paling tepat untuk suatu masalah.

g) Teori Sifat Orang Besar

Sudah banyak yang dilakukan orang untuk mengidentifikasikan sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik yang diharapkan ada pada seorang pemimpin untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya. Ada beberapa ciri-ciri unggul yang diharapkan akan dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu memiliki intelegensi tinggi, banyak inisiatif, energik, punya kedewasaan emosional, memiliki daya persuasif, keterampilan komunikatif, percaya diri, peka, kreatif, mau memberikan partisipasi sosial yang tinggi dan lain-lain.

h) Teori Situasi

Menurut teori ini harus terdapat fleksibilitas yang tinggi pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi yang terjadi, lingkungan sekitar dan zamannya. Faktor lingkungan dapat dijadikan tantangan untuk diatasi. Maka pemimpin harus mampu menyelesaikan masalah-masalah aktual yang sedang terjadi pada masa itu. Sebab setiap masalah ataupun kejadian-kejadian tersebut bisa memunculkan satu tipe pemimpin yang baik.

i) Teori Humanistik/Populastik

Menurut teori ini adalah merealisir kebebasan manusia dan memenuhi kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi antara pemimpin dan bawahan. Untuk hal itu perlu adanya organisasi yang baik dan pemimpin yang baik yang mau memperhatikan kepentingan dan kebutuhan bawahannya.

Latihan 3.

Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Andajelaskan keterampilan yang harus dimiliki pemimpin!

4. Gaya Kepemimpinan

a. Definisi

Gaya kepemimpinan yang baik adalah suatu gaya yang dapat memaksimumkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan, dan mudah menyesuaikan dengan segala situasi yang berkembang dan ada disekitar kita. Gaya kepemimpinan adalah cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi bawahan agar mau melaksanakan tugas dan kewajibannya sesuai dengan yang diharapkan agar tercapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Gaya kepemimpinan dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi

b. Macam-Macam Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan terdiri dari 3 macam yaitu :

1) Gaya kepemimpinan Otokratis

Dalam tipe ini, pemimpin menentukan sendiri "*policy*" dan dalam rencana untuk kelompoknya, membuat keputusan-keputusan sendiri namun mendapatkan tanggung jawab penuh. Bawahan harus patuh dan mengikuti perintahnya, jadi pemimpin tersebut menetukan atau mendiktekan aktivitas dari anggotanya. Pemimpin otokratis biasanya merasa bahwa mereka mengetahui apa yang mereka inginkan dan cenderung mengekspresikan kebutuhan-kebutuhan tersebut dalam bentuk perintah-perintah langsung kepada bawahan. Dalam kepemimpinan otokrasi terjadi adanya keketatan dalam pengawasan, sehingga sukar bagi bawahan dalam memuaskan kebutuhan egoistisnya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan adalah :

a) Keputusan dapat diambil secara tepat.
b) Tipe ini baik digunakan pada bawahan yang kurang disiplin, kurang inisiatif, bergantung pada atasan dan kurang kecakapan.
c) Pemusatan kekuasaan, tanggung jawab serta membuat keputusan terletak pada satu orang yaitu pemimpin.

Kelemahannya adalah :

a) Dengan tidak diikutsertakannya bawahan dalam mengambil keputusan atau tindakan maka bawahan tersebut tidak dapat belajar mengenai hal tersebut.
b) Kurang mendorong inisiatif bawahan dan dapat mematikan inisiatif bawahannya tersebut.
c) Dapat menimbulkan rasa tidak puas dan tertekan.
d) Bawahan kurang mampu menerima tanggung jawab dan tergantung pada atasan saja.

2) Gaya kepemimpinan Demokrasi (Demokratis)

Dalam gaya ini pemimpin sering mengadakan konsultasi dengan mengikuti bawahannya dan aktif dalam menentukan rencana kerja yang berhubungan dengan kelompok. Disini pemimpin seperti moderator atau koordinator dan tidak memegang peranan seperti pada kepemimpinan otoriter. Partisipan digunakan dalam kondisi yang tepat akan menjadikan hal yang efektif. Maksudnya supaya dapat memberikan kesempatan pada bawahannya untuk mengisi atau memperoleh kebutuhan egoistisnya dan memotivasi bawahan dalam menyelesaikan tugasnya untuk meningkatkan produktivitasnya pada pemimpin demokratis, sering mendorong bawahan untuk ikut ambil bagian dalam hal tujuan-tujuan dan metode-metode serta menyokong ide-ide dan saran-saran. Disini pemimpin mencoba mengutamakan "*human relation*" (hubungan antar manusia) yang baik dan mengerjakan secara lancar.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini adalah:

a) Memberikan kebebasan lebih besar kepada kelompok untuk megadakan kontrol terhadap supervisor.
b) Merasa lebih bertanggungjawab dalam menjalankan pekerjaan.
c) Produktivitas lebih tinggi dari apa yang diinginkan manajemen dengan catatan bila situasi memungkinkan.
d) Lebih matang dan bertanggung jawab terhadap status dan pangkat yang lebih tinggi.

Kelemahannya adalah:

a) Harus banyak membutuhkan koordinasi dan komunikasi.
b) Membutuhkan waktu yang relatif lama dalam mengambil keputusan.
c) Memberikan persyaratan tingkat "*skilled*" (kepandaian) yang relatif tinggi bagi pimpinan.
d) Diperlukan adanya toleransi yang besar pada kedua belah pihak karena dapat menimbulkan perselisihan.

3) Gaya kepemimpinan *Laissez Faire*

Yaitu gaya kepemimpinan kendali bebas. Pendekatan ini bukan berarti tidak adanya sama sekali pimpinan. Gaya ini berasumsi bahwa suatu tugas disajikan kepada kelompok yang biasanya menentukan teknik-teknik mereka sendiri guna mencapai tujuan tersebut dalam rangka mencapai sasaran-sasaran dan kebijakan organisasi. Kepemimpinan pada tipe ini melaksanakan perannya atas dasar aktivitas kelompok dan pimpinan kurang mengadakan pengontrolan terhadap bawahannya. Pada tipe ini pemimpin akan meletakkan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan. Pemimpin pada gaya ini sifatnya positif dan seolah-olah tidak mampu memberikan pengaruh kepada bawahannya.

Kebaikan dari gaya kepemimpinan ini :

a) Ada kemungkinan bawahan dapat mengembangkan kemampuannya, daya kreativitasnya untuk memikirkan dan memecahkan persoalan serta mengembangkan rasa tanggung jawab.
b) Bawahan lebih bebas untuk menunjukkan persoalan yang ia anggap penting dan tidak bergantung pada atasan sehingga proses yang lebih cepat.

Kelemahannya adalah :

a) Bila bawahan terlalu bebas tanpa pengawasan, ada kemungkinan terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dari bawahan serta dapat mengakibatkan salah tindak dan memakan banyak waktu bila bawahan kurang pengalaman.
b) Pemimpin sering sibuk sendiri dengan tugas-tugas dan terpisah dari bawahan. Beberapa tidak membuat tujuan tanpa suatu peraturan tertentu.
c) Kelompok dapat mengkambing hitamkan sesuatu, kurang stabil, frustasi, dan merasa kurang aman.

Menurut Siagian (2005),gaya kepemimpinan dapat dikategorikan lima tipe, yaitu:

a) Gaya otokratik yang dalam hal pengambilan keputusan, seorang manajer yang otokratik akan bertindak sendiri, menggunakan pendekatan formal dalam pemeliharaan hubungan. Gaya otokratik berpendapat bahwa para bawahannya mempunyai tingkat kedewasaan lebih rendah daripada pimpinan.
b) Gaya paternalistik yaitu kepemimpinan yang menunjukkan kecenderungan pengambilan keputusan sendiri dan berusaha menjualnya kepada bawahan, memperlakukan bawahannya sebagai orang yang belum dewasa, dan berorientasi terhadap penyelesaian tugas dan hubungan baik dengan bawahan.
c) Gaya kharismatik dalam pengambilan keputusan dapat bersifat otokratik dan demokratis. Orientasi gaya kepemimpinan kharismatik mengedepankan

hubungan dengan bawahan yang orientasi relasional bukan kekuasaan dan berusaha agar tugas-tugas terselenggara dengan sebaik-baiknya.

d) Gaya laissez faire mempunyai karakteristik yang paling menonjol terlihat pada gayanya yang santai dalam memimpin organisasi. Dalam hal pemeliharaan hubungan dengan para bawahannya, gaya kepemimpinan ini pada umumnya sangat mementingkan orientasi yang sifatnya relasional.

e) Gaya demokratik dianggap paling ideal. Karakteristik dari gaya kepemimpinan demokratik terlihat dari hal pemeliharaan hubungan yang menekankan hubungan serasi dengan bawahan, memperlakukan bawahan sebagai orang yang dewasa, dan menjaga keseimbangan orientasi penyelesaian tugas-tugas dan orientasi hubungan yang sifatnya relasional.

c. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan

1) Karateristik pribadi

Karakter pimpinan keperawatan sangat berpengaruh terhadap proses kepemimpinan yang dijalankannya.Berikut adalah beberapa karakter kepemimpinan keperawatan yang efektif sebagai berikut jujur, terbuka, terus belajar, enterpreuner (wira usaha), disiplin dan intelegen

2) Kelompok yang dipimpin

Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya dipengaruhi oleh kelompok yang dipimpinnya. Semakin besar kelompok yang dipimpin semakin sulit menjalankan kepemimpinan. Oleh karena itu, agar memudahkan proeses kepemimpinan maka perlu dilakukan pembagian tugas kepemimpinan kepada unit-unit atau tim.

3) Situasi yang dihadapi

Beberapa situasi ruang perawatAn berikut ini akan mempengaruhi proses kepemimpinan dalam pelayanan asuhan keperawatan yaitu :

a) Kemampuan dan pengalaman aggota
b) Peraturan dan kebijakan rumah sakit

Dalam melaksanakan aktivitasnya bahwa pemimpin dipengaruhi oleh berbagai macam faktor

Faktor-faktor lain yang mempengaruhi gaya kepemimpinan yaitu :

a) Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan
b) Harapan dan perilaku atasan
c) Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan
d) Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin
e) Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan
f) Harapan dan perilaku rekan kerja

Latihan 4

Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas,coba Anda jelaskan bagaimana langkah – langkah perencanaan!

D. Rangkuman

Manajemen keperawatan adalah suatu proses bekerja melalui anggota staff keperawatan untuk memberikan asuhan keperawatan secara professional melalui tahapan proses yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Kepemimpinan merupakan kemampuan,proses,dan seni. Seorang pemimpin dapat melakukan dengan cara membujuk,mendesak,memaksa atau dengan cara lain sehingga orang lain menjadi mau melakukan. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

Faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan adalah karakteristik pribadi, kelompok yang dipimpin dan situasi yang dihadapi. Karateristik pribadipimpinan keperawatan sangat berpengaruh terhadap proses kepemimpinan yang dijalankannya.Beberapa karakter kepemimpinan keperawatan yang efektif adalah jujur, terbuka, terus belajar, enterpreuner (wira usaha), disiplin dan intelegen. Keberhasilan seorang pemimpin dalam menjalankan organisasinya dipengaruhi oleh kelompok yang dipimpinnya.Semakin besar kelompok yang dipimpin semakin sulit menjalankan kepemimpinan. Oleh karena itu, agar memudahkan proses kepemimpinan maka perlu dilakukan pembagian tugas kepemimpinan kepada unit-unit atau tim.Beberapa situasi ruang perawatan akan mempengaruhi proses kepemimpinan dalam pelayanan asuhan keperawatan yaitu kemampuan dan pengalaman aggota dan peraturan dan kebijakan rumah sakit.

E. Tugas Kegiatan Belajar 1

Petunjuk kunci jawaban:

Untuk mengetahui ketepatan jawaban Anda, jika Anda telah mengerjakan soal tersebut, silahkan cocokkan dengan kunci jawaban yang ada pada bagian akhir modul ini!

1. Berikut pernyataan yang benar terkait manajemen adalah ...
   1) Manajemen merupakan proses perencanaan dan evaluasi saja
   2) Sasaran efisien apabila tugas yang ada dilaksanakan secara benar, terorganisir, dan sesuai dengan jadwal
   3) Kerjasama dalam manajemen dilakukan oleh sekelompok organisasi
   4) Syarat-syarat manajemen adalah adanya kegiatan kerjasama yang dilakukan oleh sekelompok manusia
2. Konsep manajemen yang mementingkan kepuasan pelanggan, merupakan konsep manajemen secara ...
   a. Manajemen jepang
   b. Standardisasi
   c. Kualitas
   d. Proses
   e. Kuantitas
3. Salah satu langkah dalam perencanaan yang bertujuan untuk mengumpulkan data atau faktasehingga anggota kelompok dapat memanfaatkan seefektif mungkin ilmu

epidemonologi, antropologi, demografi, ilmu ekonomi dan statistik sederhana adalah ...

a. Identifikasi masalah
b. Prioritas masalah
c. Merumuskan tujuan
d. Analisis situasi
e. Evaluasi kegiatan

4. Dibawah ini merupakan keuntungan yang diperoleh dari pengawasan yang dilakukan dengan tepat adalah ...
   1) Kegiatan atau program telah dilaksanakan sesuai dengan standar
   2) Penghargaan atau bentuk promosi bagi staf yang berprestasi
   3) Diketahui adanya penyimpangan pada pengetahuan dan pengertian staf dalam melaksanakan tugas-tugasnya
   4) Waktu dan sumber daya yang ada mencukupi kebutuhan dan telah digunakan secara benar
5. Gaya kepemimpin yang lebih banyak memberikan tanggung jawab keputusan sepenuhnya kepada para bawahannya, pemimpin akan sedikit saja atau hampir tidak sama sekali memberikan pengarahan adalah ...
   a. Demokratis
   b. Laisez Faire
   c. Otokratis
   d. Paternalistik
   e. Kharismatik

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

Rumus :

$$\text{Tingkat Penguasaan} = \frac{\text{Jumlah pilihan jawaban yang benar}}{5} \times 100\%$$

Arti tingkatan penguasaan yang capai:
90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = sedang
< 69% = kurang

Apabila Anda mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, maka dinyatakan telah menguasai materi kegiatan belajar 1 modul manajemen keperawatan dan dapat meneruskan ke kegiatan berikutnya. Tetapi kalau nilai Anda masih di bawah 80%, maka harus mengulang kegiatan belajar ini terutama bagian yang belum dikuasai.

KONSEP MANAJEMEN DAN KEPEMIMPINAN

A. Tujuan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan kegiatan belajar 2 tentang konsep manajemen dan kepemimpinan, mahasiswa diharapkan mampu :

1. Menjelaskan motivasi
2. Menjelaskan supervisi

B. Pokok Materi

Untuk mencapai tujuan dalam kegiatan belajar 2 ini, maka diharapkan Anda mempelajari tentang:

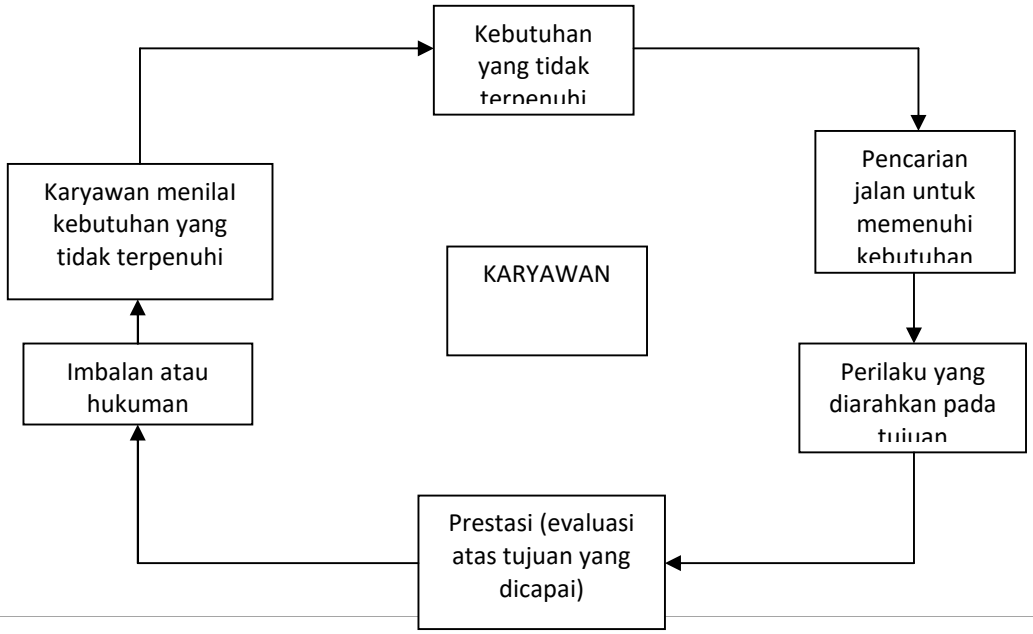
1. Motivasi
2. Supervisi

C. Uraian Materi

1. Motivasi
   a. Pengertian

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang member kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Terdapat 3 poin penting dalam defines motivasi, yaitu hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Kebutuhan muncul karena adanya sesuatu yang dirasakan kurang oleh seseorang, baik bersifat fisiologis maupun psikologis. Dorongan merupakan arahan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Tujuan adalah akhir dari 1 siklus motivasi.

Gambar 1. Proses Motivasi



b. Dimensi motivasi

Dimensi motivasi terdiri dari factor instrinsik dan ekstrinsik.

1) Factor intrinsic, yaitu motivasi yang datang dari dalam diri individu. Contoh factor instrisik antara lain tanggung jawab, prestasi, pengakuan, dan kemajuan yang ingin dicapai.
2) Factor ekstrinsik, yaitu motivasi yang datang dari luar diri individu. Contoh factor ekstrinsik antara lain hubungan interpersonal saat bekerja, teknik supervise, budaya kerja, gaji/kompensasi yang diterima.

Terdapat 2 kelompok besar untuk teori motivasi, yaitu teori kepuasan dan teori proses.

Table 1. Perbandingan beberapa teori dalam motivasi

Penjelasan Teoritis	Teori dan Penemunya	Penerapan Manajerial
Teori Kepuasan		
Faktor dalam diri individu yang menggerakkan, mendukung, dan menghentikan perilaku	▪ Hirarki kebutuhan (Maslow) ▪ Teori ERG (Clayton Alderfer) ▪ Teori 2 faktor (Frederick Herzberg) ▪ Teori kebutuhan yang dipelajari (McClelland)	Manajer harus berhati-hati menghadapi perbedaan kebutuhan, keinginan, dan tujuan karena adanya keunikan pada setiap individu
Teori Proses Motivasi		
Menguraikan, menjelaskan, menganalisis bagaimana perilaku digerakkan, diarahkan, didukung, dan dihentikan	▪ Teori penguatan (Skinner) ▪ Teori harapan (Vroom) ▪ Teori keadilan (Adam) ▪ Teori penetapan tujuan (Locke)	Manajer harus memahami proses motivasi dan bagaimana individu membuat pilihan berdasarkan keinginan, penghargaan dan pencapaian

c. Teori kepuasan dalam motivasi

1) Teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)

Teori hierarki kebutuhan didasarkan pada kebutuhan manusia yang tersusun atas suatu hierarki atau urutan kebutuhan, mulai dari kebutuhan yang paling mendasar sampai yang paling tinggi. Harapannya bila tingkatan bawah sudah terpenuhi maka akan naik ke tingkat diatasnya. Tetapi bila sudah mencapai tingkatan tertinggi tidak akan turun lagi ke tingkat di bawahnya.

a) *Physiological needs* (kebutuhan fisik)

Manusia harus memenuhi kebutuhan fisiologis agar dapat mempertahankan hidup, misalnya makan, minum, rumah, pakaian, berhubungan seksual, dan semua yang berhubungan dengan biologis tubuh.

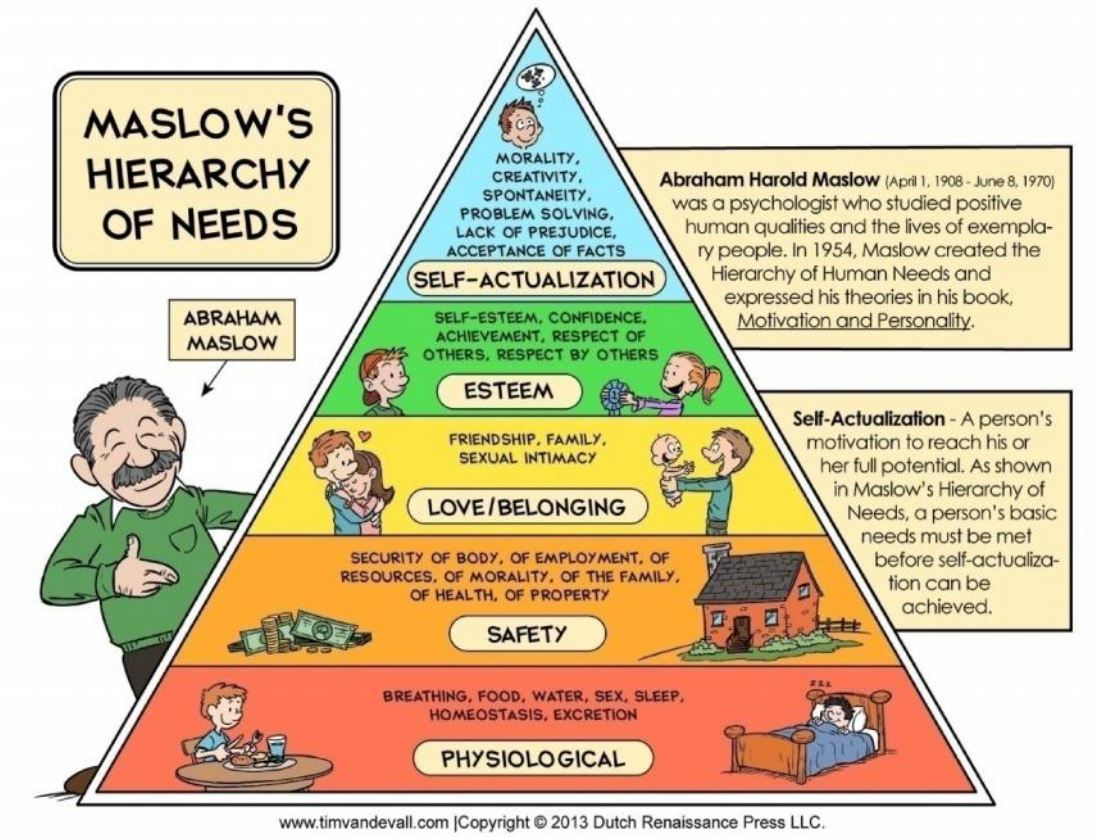
b) *Safety needs* (kebutuhan rasa aman)

Manusia membutuhkan rasa aman agar bisa memenuhi kebutuhan yang lain, misalnya jauh dari gangguan/kejahatan orang lain, tidak merasa dibawah tekanan orang atau situasi, merasa terpenuhi kebutuhan rasa aman dan nyaman dalam kehidupan sehari-hari.

c) *Social needs* (kebutuhan berinteraksi social)
Individu merasa menjadi bagian dari lingkungannya bila mampu mencintai dan dicintai oleh orang lain, serta bebas berhubungan/berinteraksi dengan orang lain tanpa ada rasa dibenci dan merasa bahwa kita saling membutuhkan. Kemampuan ini juga termasuk membina hubungan baik antar pekerja atau dengan kelompok/masyarakat dimanapun individu tersebut berada.

d) *Esteem needs* (kebutuhan pengakuan diri)
Individu akan merasa diakui bila memiliki harga diri yang diterima oleh kelompok/masyarakat. Seseorang harus memiliki identitas diri yang jelas, baik berupa status atau kedudukan tertentu.

e) *Self actualization needs* (kebutuhan aktualisasi diri)
Merupakan kebutuhan untuk bisa memaksimalkan kemampuan, keahlian, dan potensi diri. Misalnya menghadapi tantangan kerja.



2) Teori ERG (Clayton Alderfer)

Teori ERG hamper serupa dengan hierarki kebutuhan, karena memandang kebutuhan manusia sebagai suatu hierarki.

a) *Existence* (Eksistensi)
   Individu memiliki naluri untuk mempertahankan kehidupan, seperti memenuhi kebutuhan makan, minum, bernafas, dll. Kebutuhan eksistensi sama dengan kebutuhan fisiologis menurut Maslow.
b) *Relatedness* (Keterkaitan)
   Manusia memerlukan kehidupan yang baik dengan cara dapat membina hubungan dengan orang lain serta kebutuhan akan dihargai sebagai individu dan kelompoknya; saling membutuhkan dan bekerjasama dengan orang lain dalam memenuhi kebutuhan. Kebutuhan keterkaitan sama dengan kebutuhan social dan pengakuan diri menurut Maslow.
c) *Growth* (Pertumbuhan)
   Manusia ingin diakui sebagai individu yang bermanfaat bagi orang lain. Individu tersebut sudah mencapai tujuan hidup, sehingga akan membantu memenuhi kebutuhan orang lain. Kebutuhan pertumbuhan sama dengan kebutuhan aktualisasi diri menurut Maslow.

3) Teori 2 faktor (Frederick Herzberg)
   Teori 2 faktor disebut juga teori motivator – hygiene. Ketidakpuasan dan kepuasan kerja pada seorang karyawan muncul dalam 2 dimensi yang terpisah.
   a) Factor penyebab ketidakpuasan berasal dari kondisi ekstrinsik (di luar) pekerjaan atau konteks pekerjaan, seperti gaji, kondisi kerja, jaminan pekerjaan, prosedur perusahaan, kebijakan perusahaan, mutu supervise, hubungan dengan supervisor, hubungan dengan rekan sejawat, hubungan dengan bawahan, serta status. Factor ini disebut sebagai factor hygiene.
   b) Factor penyebab kepuasan bersala dari kondisi instrinsik (di dalam) pekerjaan atau isi pekerjaan (job content), seperti prestasi, pengakuan, tanggung jawab, kemajuan, pekerjaan itu sendiri, dan kemungkinan berkembang. Factor ini disebut juga factor pemuas (satisfier) atau factor motivator.
4) Teori kebutuhan yang dipelajari (McClelland)
   Teori ini mengatakan bahwa melalui kehidupan dalam suatu budaya, seseorang belajar tentang kebutuhannya. Tiga dari kebutuhan yang dipelajari ini adalah:
   a) Kebutuhan berprestasi (*need for achievement*)
      Keinginan untuk mencapai seusatu yang lebih baik daripada sebelumnya dan yang tidak dimiliki oleh orang lain.
   b) Kebutuhan menjalin hubungan atau berafiliasi (*need for affiliation*)
      Keinginan untuk berhubungan dengan orang lain, selalu bekerja sama dengan orang lain.
   c) Kebutuhan berkuasa (*need for power*)
      Keinginan untuk memiliki kekuasaan, sehingga bisa menjadi pemimpin dan memiliki bawahan yang berada dibawah pengaruhnya.

d. Teori proses motivasi
   1) Teori penguatan

Individu akan cenderung melakukan lagi sesuatu bila pekerjaan yang pernah dilaksanakan menunjukkan keberhasilan atau memuaskan dan sebaliknya akan berusaha menghindari pekerjaan tersebut bila hasilnya tidak menyenangkan.

2) Teori harapan

Seorang individu pekerja diberikan motivasi tinggi karena yakin bahwa untuk mencapai prestasi yang tinggi dengan pasti bila diawali dengan motivasi yang tinggi.

3) Teori keadilan

Individu akan selalu membandingkan hasil pekerjaannya terhadap hasil pekerjaan orang lain, termasuk membandingkan harapan dan kenyataannya yang ada, kemudian membuat tanggapan. Rasa keadilan ini yang akan dicari oleh seseorang, sehingga dirasa tidak adil maka dia akan berhenti bekerja atau pindah ke organisasi lain.

4) Teori penetapan tujuan

Prestasi kerja akan tinggi bila mulai dari awal memiliki sasaran yang didesain secara khusus dan sulit. Adanya tujuan ini, baik tujuan organisasi atau tujuan pribadi maupun gabungannya, akan memotivasi seseorang mencapai dengan cepat melewati sasaran jangka pendek.

e. Motivasi kerja

1) Pengertian

Bekerja adalah suatu bentuk aktivitas yang bertujuan untuk mendapatkan kepuasan, serta melibatkan aktivitas fisik dan mental. Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.

2) Prinsip memotivasi kerja pegawai

a) Prinsip partisipasi: pegawai perlu diberi kesempatan untuk ikut berpartisipasi menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
b) Prinsip komunikasi: pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas. Dengan informasi yang jelas, kerja pegawai akan lebih mudah dimotivasi.
c) Prinsip pengakuan: pemimpin mengakui bahwa bawahan mempunyai andil di dalam usaha pencapaian tujuan, sehingga pegawai akan lebih termotivasi.
d) Prinsip pendelegasian wewenang: pemimpin akan memberikan wewenang kepada bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya.
e) Prinsip perhatian: pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan bawahannya.

3) Peran manajer dalam menciptakan motivasi

a) Mempunyai harapan yang jelas terhadap stafnya dan mengkomunikasikan harapan tersebut kepada para staf
b) Bersikap adil dan konsisten terhadap semua staf dan karyawan
c) Mengambil keputusan dengan tepat dan sesuai
d) Mengembangkan konsep tim kerja

e) Mengakomodasi kebutuhan dan keinginan staf terhadap tujuan organisasi
f) Menunjukkan kepada staf bahwa manajer memahami perbedaan dan keunikan dari setiap staf
g) Menghindari terbentuknya kelompok yang mempertajam perbedaan antarstaf
h) Memberikan kesempatan kepada staf untuk menyelesaikan tugasnya dan melakukan tantangan yang akan memberikan pengalaman yang bermakna
i) Meminta tanggapan dan masukan dari staf terhadap keputusan yang akan dibuat dalam organisasi
j) Memastikan bahwa staf mengetahui dampak dari keputusan dan tindakan yang akan dilakukan
k) Memberikan kesempatan pada setiap orang untuk mengambil keputusan sesuai tugas yang diberikan
l) Menciptakan situasi saling percaya dan kekeluargaan dengan staf
m) Memberikan kesempatan kepada staf untuk mengkoreksi dan mengawasi tugas
n) Menjadi role model bagi staf
o) Memberikan dukungan yang positif.

4) Peran mentor sebagai instrument peningkatan motivasi kerja
a) Model: seseorang yang perilakunya dapat menjadi contoh dan panutan
b) *Envisioner*: seseorang yang dapat melihat dan mengkomunikasikan arti keperawatan professional dan keterkaitannya dalam praktik keperawatan
c) *Energizer*: manajer yang selalu dinamis dan dapat menstimulasi staf untuk berpartisipasi terhadap program kerjanya
d) *Investor*: manajer yang menginvestasikan waktu dan tenaganya dalam pengembangan profesi dan organisasi
e) *Supporter*: manajer yang memberikan dukungan emosional dan menumbuhkan rasa percaya diri stafnya
f) Pemegang standard prosedur: manajer yang selalu berpegang pada standar yang ada dan menolak aktivitas yang kurang atau tidak memenuhi criteria standar
g) *Teacher – coach*: manajer yang mengajarkan kemampuan interpersonal atau cara berpolitik yang penting bagi pengembangan diri stafnya
h) *Feedback giver*: manajer yang memberikan umpan balik, baikse cara tulus positif atau negative dalam pengembangan diri
i) *Eye – opener*: manajer yang selalu memberikan wawasan / pandangan yang luas tentang situasi terbaru yang terjadi
j) *Door – opener*: manajer yang selalu membuka diri dan memberikan kesempatan kepada staf untuk berkonsultasi
k) *Idea bouncer*: manajer yang bisa selalu mendengar dan berdiskusi mengenai pendapat stafnya
l) *Problem solver*: manajer yang akan membantu staf dalam mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah
m) *Career counselor*: manajer yang membantu staf dalam pengembangan karier
n) *Challenger*: manajer yang mendorong staf untuk menghadapi perubahan/tantangan secara kritis dan pantang menyerah.

5) *Self motivation* untuk manajer

Motivasi diri sendiri dari manajer merupakan variable yang menentukan motivasi pada semua tingkatan, khususnya kepuasan kerja bagi staf, sehingga menimbulkan keinginan untuk tetap bertahan pada institusi tersebut. Sikap yang positif, bersemangat, produktif, dan melaksanakan kegiatan dengan baik merupakan factor utama yang harus dimiliki manajer. Beberapa strategi untuk *self – motivation* adalah:

a) Mencari masukan dari kelompok pendukung yang memungkinkan manajer untuk selalu memperhatikan dan mendengarkan keinginan staf
b) Mempertahankan diet dan aktivitas
c) Mencari aktvitas yang membantu manajer untuk dapat merasa santai
d) Memisahkan urusan pekerjaan dan kehidupan di rumah
e) Menurunkan harapan yang terlalu tinggi dari diri sendiri dan orang lain
f) Mengenali keterbatasan/kelemahan diri sendiri
g) Menyadari bahwa bukan hanya dirinya sendiri yang dapat menyelesaikan semua pekerjaan, tetapi berusaha dan belajar untuk menghargai kemampuan staf
h) Berani mengatakan "tidak" kalau merasa tidak dapat melaksanakan
i) Bersantai, tertawa, dan berkumpul dengan teman-teman
j) Menanamkan pandangan bahwa semua yang dikerjakan sebagai ibadah.

6) Factor yang mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja

a) Motivasi
   (1) Keinginan akan adanya peningkatan
   (2) Rasa percaya bahwa gaji yang didapatkan sudah mencukupi
   (3) Memiliki kemampuan pengetahuan, ketrampilan dan nilai-nilai yang diperlukan
   (4) Adanya umpan balik
   (5) Adanya kesempatan untuk mencoba pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan
   (6) Adanya instrument untuk promosi, kerja sama, dan peningkatan penghasilan

b) Lingkungan
   (1) Komunikasi
      - Penghargaan terhadap usaha yang telah dilakukan
      - Pengetahuan tentang kegiatan organisasi
      - Rasa percaya diri berhubungan dengan manajemen organisasi
   (2) Potensi pengembangan
      - Kesempatan untuk berkembang, meningkatkan karier, dan mendapatkan promosi
      - Dukungan untuk tumbuh dan berkembang, seperti pelatihan, beasiswa untuk melanjutkan pendidikan, pelatihan manajemen bagi staf yang dipromosikan
   (3) Kebijakan individual, yaitu tindakan untuk mengakomodasi kebutuhan individu seperti jadwal kerja, liburan, cuti sakit dan pembiayaannya.

- Ketenangan dalam bekerja
- Loyalitas organisasi terhadap staf
- Penghargaan staf sesuai dengan agama dan latar belakangnya
- Keputusan organisasi yang adil dan konsisten
- Upah dan gaji yang bisa mencukupi kebutuhan hidup
- Kondisi kerja yang kondusif

Latihan 1.
Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Andajelaskan teori motivasi tentangteori kebutuhan yang dipelajari (McClelland) !

2. Supervisi
   a. Pengertian
   Supervisi berasal dari Bahasa Latin, yaitu '*super*' yang artinya di atas dan '*videre*' yang artinya melihat. Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan untuk kemudia bila ditemukan masalah, segera diberikan bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya. Tujuan pokok supervises adalah menjamin pelaksanaan berbagai kegiatan yang telah direncanakan secara benar dan tepat, sehingga tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat dicapai dengan memuaskan.
   b. Manfaat
   1) Supervises dapat meningkatkan efektifitas kerja. Peningkatan efektifitas kerja erat hubungannya degan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bawahan, serta makin terbinanya hubungan dan suasana kerja yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan.
   2) Supervise dapat meningkatkan efisiensi kerja. Peningkatan efisiensi kerja berhubungan dengan makin berkurangnya kesalahan yang dilakukan bawahan, sehingga pemakaian sumber daya (tenaga, harta, dan sarana) yang sia-sia dapat dicegah.

   c. Unsur pokok dalam supervises
   1) Pelaksana
   Yang bertanggung jawab melaksanakan supervises adalah atasan. Keberhasilan supervise ditentukan oleh kelebihan dalam hal pengetahuan dan ketrampilan.
   2) Sasaran
   Sasaran atau obyek yang disupervisi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, serta bawahan yang melakukan pekerjaan.
   3) Frekuensi
   Supervise dilakukan dengan frekuensi berkala. Agar organisasi selalu dapat mengikuti perkembangan dan perubahan, maka perlu dilakukan berbagai penyesuaian dengan cara supervise yaitu melalui peningkatan pengetahuan dan ketrampilan bawahan. Supervise biasanya bergantung dari derajad kesulitan pekerjaan yang dilakukan, serta sifat penyesuaian yang dilakukan.
   4) Tujuan

Tujuan supervise adalah memberikan bantuan kepada bawahan secara langsung, sehingga dengan bantuan tersebut bawahan akan memiliki bekal yang cukup untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan hasil yang baik.

5) Teknik

Teknik pokok supervises mencakup 4 hal, yaitu:

a) Menetapkan masalah dan prioritasnya
b) Menetapkan penyebab masalah, prioritas, dan jalan keluarnya
c) Melaksanakan jalan keluar yang telah ditetapkan
d) Menilai hasil yang dicapai untuk tindak lanjut.

d. Prinsip pokok dalam supervise

1) Tujuan utama supervise adalah untuk meningkatkan kinerja bawahan, dan bukan mencari kesalahan dari bawahan. Peningkatan kinerja ini dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap pekerjaan bawahan, dan kemudian jika ditemukan masalah seger diberikan petunjuk atau bantuan untuk mengatasinya.
2) Sejalan dengan tujuan utama yang ingin dicapai, sifat supervise harus edukatif dan suportif, bukan otoriter.
3) Supervise harus dilakukan secara teratur dan berkala.
4) Supervises harus dapat dilakukan dengan menjalin kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan.
5) Strategi dan tata cara supervise yang akan dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan setiap bawahan secara individu.
6) Supervise harus dilakukan secara fleksibel dan selalu disesuaikan dengan perkembangan.

e. Proses supervise

1) Standar penampilan kerja

Tujuan utama supervise adalah agar mutu layanan tetap di tingkat puncak, sehingga kinerja juga akan tinggi.

2) Perbandingan kenyataan yang ada dengan pelaksanaan

Dengan bekal pedoman kerja, maka seorang supervisor akan membandingkan dengan hasil kerja bawahan.

3) Tindakan koreksi

Tindakan koreksi terhadap hasil kerja yang kurang baik seharusnya langsung diberikan jalan keluar, sehingga motivasi kerja tetap terpelihara.

f. Teknik supervisi

1) Menelaah dan menganalisa laporan, baik secara berkala maupun temporer. Temporer dilakukan jika ada kejadian luar biasa.
2) Membicarakan laporan perkembangan dalam rapat staf terhadap hal yang belum dapat diselesaikan di lapangan.
3) Menelaah hasil kegiatan pemantauan. Apakah masih kurang efektif, sehingga masih ada kesalahan/kekurangan dari kinerja bawahan yang ada di semua level.
4) Inspeksi mendadak.
5) Observasi yang dapat dilakukan secara langsung dengan turun ke lapangan, maupun tidak secara langsung melalui orang lain.

6) Tanya jawab dilakukan jika tindakan yang dilakukan oleh bawahan tidak dipahami oleh atasa, sehingga maksud baik bawahan dapat dimengerti.
7) Konfirmasi dilakukan bila ada beberapa informasi yang kurang jelas, sehingga memerlukan pemahaman dari sumber yang asli.
8) Pengujian dilakukan bila digunakan untuk promosi atau penempatan jabatan tertentu. Gunanya untuk lebih meyakinkan atasan bahwa promosi seseorang sesuai dengan komptensinya.
9) Analisa lalu diolah untuk membuat keputusan tertinggi dari suatu organisasi.
10) Melakukan verifikasi dari semua kegiatan superviai yang telah dilakukan.
11) Semua kegiatan supervise harus didokumentasikan dan ditelaah kelebihan dan kekurangannya untuk dipakai bahan supervise berikutnya.

g. Jenis Supervisi
1) Supervisilangsung
Supervisi langsung dilakukan oleh atasan yang turun langsung ke lapangan, misalnya dengan inspeksi mendadak, melakukan observasi pada satu tempat yang kritis atau bermasalah, atau bisa melihat catatan pelaporan yang dibuat, sehingga langsung dapat mengambil keputusan.
2) Supervisi tidak langsung
Supervise tidak langsung yaitu memantau dari jarak jauh, baik dilakukan secara lisan dengan bertanya tentang kondisi saat ini maupun secara tertulis dengan meminta catatan pelaporan.

h. Peran supervisor
1) Melakukan koordinasi tugas dengan unit terkait dan atasan
2) Membuat keputusan tentang kegiatan perencanaan dan pengorganisasian serta evaluasi yang akan dipakai
3) Memberikan pengarahan langsung dan tidak langsung, dan melakukan penilaian kinerja staf
4) Mempelajari dokumen laporan, catatan perkembangan organisasi dan penggunaan sumber daya.
5) Melakukan pemantauan kegiatan keperawatan dan non – keperawatan bawahan.
6) Melakukan evaluasi dan koreksi terhadap penyimpangan

Latihan 2.
Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Andajelaskan tentangteknik dalam supervisi!

D. Rangkuman

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang member kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Terdapat 3 poin penting dalam defines motivasi, yaitu hubungan antara kebutuhan, dorongan, dan tujuan. Dimensi motivasi terdiri dari factor instrinsik dan ekstrinsi. Motivasi kerja adalah suatu kondisi yang berpengaruh untuk membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja. Prinsip memotivasi kerja pegawai meliputi prinsip partisipasi, prinsip komunikasi, prinsip pengakuan, prinsip pendelegasian wewenang, dan prinsip perhatian.

Supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilakukan bawahan untuk kemudian bila ditemukan masalah,

segera diberikan bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya. Tujuan pokok supervisi adalah menjamin pelaksanaan berbagai kegiatan yang telah direncanakan secara benar dan tepat, sehingga tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat dicapai dengan memuaskan.Manfaat kegiatn supervisi antara lain dapat meningkatkan efektifitas kerja. Peningkatan efektifitas kerja erat hubungannya degan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bawahan, serta makin terbinanya hubungan dan suasana kerja yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan. Supervise dapat meningkatkan efisiensi kerja. Peningkatan efisiensi kerja berhubungan dengan makin berkurangnya kesalahan yang dilakukan bawahan, sehingga pemakaian sumber daya (tenaga, harta, dan sarana) yang sia-sia dapat dicegah.

E. Tugas Kegiatan Belajar 2

Jawablah pertanyaan di bawah ini dengan singkat dan jelas !

1. Sebutkan dan jelaskan tentang teori Hierarki Kebutuhan (Abraham Maslow)!
2. Jelaskan adanya ketidakpuasan dan kepuasan kerja pada seorang karyawan!
3. Jelaskantentang self motivation untuk manajer!
4. Mengapa motivasi dan lingkungan dapat mempengaruhi kinerja dan kepuasan kerja?
5. Sebutkan jenis supervisi!
6. Jelaskan pendapat Anda tentang supervisi yang dilakukan oleh supervisor di tempat kerja saudara!

F. Umpan balik dan tindak lanjut

Rumus :

Tingkat penugasan : $\frac{\text{Jumlah pilihan jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal atau skor maksimal}} x\ 100\%$

Arti tingkatan penguasaan yang capai:

90% - 100% = baik sekali

80% - 89% = baik

70% - 79% = sedang

< 69% = kurang

Kalau mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, maka dinyatakan telah menguasai kegiatan belajar 2 modul manajemen keperawatan dan dapat meneruskan ke kegiatan berikutnya. Tetapi kalau nilai Anda masih di bawah 80%, maka harus mengulang kegiatan belajar ini terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 3

KONSEP PENGAWASAN

A. Tujuan Kegiatan Pembelajaran

Untuk mencapai tujuan dalam kegiatan belajar 3 ini, maka diharapkan Anda mempelajari tentang:

1. Menjelaskan kualitas pelayanan: Benchmarking dan total quality management
2. Menjelaskan penilaian kinerja perawat
3. Menjelaskan audit keperawatan
4. Menjelaskan disiplin kerja

B. Pokok Materi Kegiatan Belajar

Untuk mencapai tujuan dalam kegiatan belajar 3 ini, maka Anda diharapkan mempelajari tentang :

1. Kualitas pelayanan: benchmarking dan total quality management
2. Penilaian kinerja perawat
3. Audit keperawatan
4. Disiplin kerja

C. Uraian Materi

1. Kualitas pelayanan: benchmarking dan total quality management
   a. Benchmarking
      1) Definisi

         Benchmarking atau baku mutu adalah proses pengukuran operasional terhadap bisnis sebuah perusahaan dengan membandingkannya ke perusahaan lain yang mempunyai produk yang lebih baik. Baku mutu terjadi ketika organisasi mengidentifikasi adanya kelemahan dan kemudian membandingkan dengan organisasi lainnya yang telah mencapai tingkat ideal.

      2) Jenis
         a) Internal

            Baku mutu internal merupakan upaya perbaikan terus-menerus untuk mengidentifikasi praktik bisnis terbaik yang ada dalam lingkungan perusahaan sendiri. Manfaatnya adalah informasi jelas, kritis dan objektif tentang adanya kesenjangan performa antar unit bisnis atau bagian dalam perusahaan serta penyebab terjadinya kesenjangan tersebut, dapat dilakukan upaya untuk mengurangi atau menghilangkan kesenjangan, mendorong berkembangnya komunikasi internal dan pemecahan masalah secara bersama diantara unit bisnis atau bagian yang ada dalam organisasi.

            Targetnya adalah unit bisnis atau fungsi-fungsi dalam perusahaan yang diketahui memiliki performa terbaik atau memiliki keunggulan tertentu pada sifat-sifat tertentu.

         b) Kompetitif

            Baku mutu kompetitif berfungsi untuk memposisikan produk perusahaan terhadap produk pesaing dan diterapkan untuk menciptakan

atau meningkatkan daya saing serta mampu memperbaiki posisi produk dalam pasar yang kompetitif.manfaatnya adalah diperoleh informasi tentang penampil terbaik dari pesaing dimana dapat digunakan untuk menciptakan produk yang lebih baik dari yang baik. targetnya dapat berupa produk-produk sejenis yang terbaik yang menjadi pesaing utama dan bukan produk sejenis asalkan performa spesifik tertentu dari produk dapat diterapkan pada produk baru atau keunggulannya dapat mendatangkan inspirasi bagi perbaikan produk yang ada.

Implementasinya lebih sulit dibandingkan baku mutu internal karena informasi berada di luar perusahaan yaitu pesaing domestik atau luar negeri. Baku mutu kompetitif sering disebut juga baku mutu eksternal.

c) Fungsional

Baku mutu fungsional dapat melakukan investigasi pada perusahaan yang unggul dalam industri yang tidak sejenis. Implementasinya lebih sulit untuk dilakukan karena informasi yang diperlukan pada umumnya lebih sulit diperoleh dan benchmark targetnya memerlukan imajinasi dan kreativitas yang tinggi.

d) Generik

Baku mutu generik merupakan jenis asumsi dimana beberapa fungsi bisnis dan proses adalah sama tanpa memedulikan ketidakserupaan diantara industri-industri. Baku mutu generik merupakan perluasan dari baku mutu fungsional.

3) Tahap

a) Perencanaan

Langkah pertama adalah melakukan identifikasi proses atau operasi yang membutuhkan perbaikan. Kedua, mencari perusahaan lain yang sukses dalam melakukan operasi yang sama. Ketiga, menentukan jenis data yang diperlukan serta metode pengamatan dan pengukuran harus dilakukan. Keempat, mengadakan negosiasi dengan mitra baku mutu untuk mencapai kesepakatan penelitian baku mutu.

b) Analisis

Setelah data terkumpul, data kemudian diolah dan dianalisis untuk mengetahui kinerja suatu proses. Analisis berguna untuk menemukan kesenjangan/ perbandingan antara kedua pihak serta menentukan perbaikan target kinerja yang ingin dicapai. Apabila baku mutu lebih unggul maka diadakan analisis kelayakan implementasi dengan menghitung biaya serta penagruhnya terhadap proses-proses lainnya yang berkaitan.

c) Integrasi

Apabila hasil analisis menunjukkan bahwa perubahan untuk menerapkan proses baru tersebut layak dan mendapat dukungan setiap manajer, maka disusun perencanaan implementasinya guna mencegah timbulnya hambatan dan gangguan. Dalam menyusun perencanaan, dapat ditargetkan kinerja proses yang lebih unggul dari perusahaan mitra baku mutu. Pelatihan karyawan diperlukan untuk mengembangkan ketrampilan.

d) Implementasi

Implementasi baku mutu harus sesuai dengan yang telah direncanakan dans esuai dengan prosedur baru yang membutuhkan waktu untuk bisa menjadi kebiasaan. Dengan pelaksanaan perbaikan yang berkesinambungan, maka perusahaan dapat mengungguli mitra baku mutu. Kesemuanya ini baru dapat tercapai bila dilakukan kegiatan pemantauan dengan pengendalian proses secara statistik untuk mengetahui kemajuan perbaikan yang dilakukan.

e) Kematangan

Kematangan akan tercapai pada saat praktik industri digabungkan/ disatukan dalam semua proses usaha. Ini berarti memastikan superioritas. Kematangan yang tercapai pada saat ini juga harus menjadi aspek yang berlangsung terus dan berinisiatif sendiri untuk menjadi suatu proses manajemen.

b. Total *Quality Management*

1) Definisi

a) TQM adalah filosofi untuk menentukan visi dan misi organisasi

TQM menekankan komitmen terhadap proses dan keyakinan tentang kualitas serta peran manajemen dalam mengintegrasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam budaya organisasi. TQM memerlukan suatu perubahan dalam budaya dan kinerja organisasi sehingga harus melaksanakan tugas-tugas yang ditetapkan sesuai dengan tanggungjawabnya.

- Organisasi harus memfokuskan pada adekuat atau tidaknya proses kerja sebagai sumber kesalahan
- Staf harus dilatih TQM, mulai dari manajer menengah sampai ke bawah
- Membantu suatu infrastruktur yang memberikan kesempatan kepada orang untuk mneyelesaikan masalah, menghilangkan hambatan dan memberikan kebebasan pada staf dari ketakutan serta kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya

b) TQM sebagai suatu proses berupa urutan tiap langkah

Tahapnya meliputi empat langkah yaitu:

- Peningkatan kesempatan sebagai proses organisasi
  Peningkatan kesempatan dapat berasal dari sesama, isu terbaru, keluhan pelanggan, monitor proses pengkajian.
- Definisi masalah khusus
  Tim berusaha memahami gejala dan alasan terhadap situasi yang tidak kondusif
- Identifikasi akar penyebab masalah
  Fungsinya adalah untuk membuat perbedaan antara penyebab umum dan khusus serta perubahan yang diperlukan agar membantu menyelesaikan masalah.
- Upaya pemulihan

Upaya pemulihan dapat dilaksanakan melalui pemantauan proses. Dengan melaksanakan seleksi dan perbaikan terhadap kegiatan yang dilaksanakan dapat membantu dalam penyempurnaan prosesnya.

2) Dukungan manajemen kualitas dengan informasi

Dukungan tersebut dapat berupa:

a) Monitor harapan dan kepuasan pelanggan
b) Mengevaluasi kebutuhan untuk meningkatkan kualitas dan proses pelaksanaan
c) Membandingkan kinerja organisasi sekarang dengan sebelumnya dengan organisasi lainnya dan dengan informasi dari sumber pustaka
d) Mengevaluasi biaya terhadap pemakaian berbagai jenis teknologi dalam proses
e) Menganalisis penggunaan sarana kepada pasien terhadap masalah khusus yang perlu perhatian serius
f) Meningkatkan kelancaran kegiatan dalam organisasi
g) Mendukung pengambilan keputusan klinik dan administrasi

Fungsi manajemen informasi harus dapat mengumpulkan informasi tentang indikator kinerja organisasi yang dapat dipergunakan serta untuk memaksimalkan keuntungan pencapaian klinis dan operasional. Data informasi digunakan untuk menganalisis informasi termasuk penggunaan instrumen pengukuran, statistik dan metode analisis data untuk menyediakan informasi yang akurat, reliabel, valid dan dapat diinterpretasikan untuk tujuan manajemen kualitas.

Latihan 1.
Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda sebutkan jenis benchmarking!

2. Penilaian kinerja perawat

a. Definisi

penilaian kinerja merupakan alat yang paling dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktivitas. Proses penilaian kinerja dapat digunakan secara efektif dalam mengarahkan perilaku pegawai dalam rangka menghasilkan jasa keperawatan dalam kualitas dan volume yang tinggi.

b. Tujuan

Tujuan dasarnya adalah untuk menyediakan informasi mengenai kinerja pekerjaan. Secara spesifik dapat berupa:

1) Menyediakan dasa untuk alokasi penghargaan termasuk kenaikan gaji, pomosi, transfer, pemberhentian dan sebagainya
2) Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi
3) Memvalidasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan
4) Mengevaluasi program pelatihan sebelumnya

5) Menstimulasi perbaikan kinerja
6) Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja
7) Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan
8) Membentuk kesepakatan supervisor-karyawan mengenai ekspektasi kerja

c. Prinsip penilaian kinerja
1) Berdasarkan standar pelaksanaan kerja dan orientasi tingkah laku untuk posisi yang ditempati
2) Sampel tingkah laku perawat yang cukup representatif sebaiknya diamati dalam rangka evaluasi pelaksanaan kerja
3) Perawat sebaiknya diberi salinan diskripsi kerja, standar pelaksanaan kerja, dan bentuk evaluasi untuk peninjauan ulang sebelum pertemuan evaluasi.
4) Penilaian pelaksanaan kerja pegawai sebaiknya menunjukkan hal yang sudah memuaskan dan menunjukkan hal yang perlu diperbaiki oleh pegawai
5) Manajer sebaiknya menjelaskan area mana yang akan diprioritaskan seiring dengan usaha perawat untuk meningkatkan pelaksanaan kerja
6) Pertemuan evaluasi sebaiknya dilakukan pada waktu yang cocok bagi perawat dan manajer
7) Laporan evaluasi maupun pertemuan sebaiknya disusun secara terencana.

d. Proses kegiatan penilaian kinerja
1) Merumuskan tanggungjawab dan tugas yang harus dicapai oleh staf keperawatan
2) Menyepakai sasaran kerja dalam bentuk hasil yang harus dicapai oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu dengan penempatan standar prestasi dan tolak ukur yang telah ditetapkan
3) Melakukan monitoring,koreksi, dan memebrikan kesempatan serta bantuan yang diperlukan oleh stafnya
4) Menilai prestasi kerja staf melalui perbandingan antara prestasi yang dicapai dengan standar yang telah ditetapkan
5) Memberikan umpan balik kepada staf yang dinilai

e. Alat ukur

Alat pengukur yang digunakan dalam menilai pelaksanaan kerja dan tugas-tugas yang ada dalam deskripsi kerja kepala perawat, perlu dirinci satu demi satu dan dilaksanakan secara akurat. Jenis alat evalausi pelaksanaan kerja perawat yang umum digunkaan ada lima, yaitu laporan bebas, pengurutan yang sederhana, checklist pelaksanaan kerja, penilaian grafik dan perbandingan pilihan yang dibuat-buat.

1) Laporan tanggapan bebas

Pemimpin atau atasan diminta memberikan komentar tentang kualitas pelaksanaan kerja bawahan dalam jangka waktu tertentu. Penilaian cenderung tidak sah karena tidak adanya petunjuk yang ahrus dievaluasi. Alat ini kurang objektif karena mengabaikan satu atau lebih aspek penting dimana penilaian hanya berfokus pada salah satu aspek.

2) Checklist pelaksanaan kerja

Checklist terdiri atas daftar kriteria pelaksanan kerja untuk tugas yang paling pentign dalam deskripsi kerja karyawan dengan lampiran formulir

dimana penilai dapat menyatakan apakah bawahan dapat memperlihatkan tingkah laku yang diinginkan atau tidak.

f. Masalah dalam penilaian pelaksanaan kerja

1) Pengaruh halo effect

Pengaruh halo effect adalah tendensi yang terlalu tinggi untuk menilai pelaksanan kerja bwaahannya karena salah satu alasan. Misalnya pegawai yang dekat dengan penilai atau adanya hubungan kekeluargaan.

2) Pengaruh horn

Pengaruh horn adalah kecenderungan untuk menilai pegawai lebih rendah dari pelaksanaan kerja yang sebenarnya karena alasan-alasan tertentu. Seorang pegawai cenderung menerima penilaian lebih rendah dari yang semestinya karena telah melakukan kesalahan terhadap perawatan pasien.

Latihan 2.
Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda sebutkan tujuan dari dilakukannya penilaian kinerja!

3. Audit keperawatan

a. Definisi

Terdapat tiga kategori audit keperawatan yaitu :

1) Audit struktur

Audit Struktur berfokus pada sumber daya manusia, lingkungan perawatan, termasuk fasilitas fisik, peralatan, organisasi, kebijakan, prosedur, standar, SOP danrekam medik, pelanggan (internal maupun ekstemal). Standar dan indikator diukur dengan menggunakan cek list.

2) Audit proses

Audit proses merupakan pengukuran pelaksanaan pelayanan keperawatan untuk menemukan apakah standar keperawatan tercapai. Pemeriksaan dapat bersifat*restrospektif*,*concurrent*, atau*peer review*. Restropektif adalah audit denganmenelaah dokumen pelaksanaan asuhan keperawatan melalui pemeriksaan dokumentasi asuhan keperawatan.Concurent adalah mengobservasi saat kegiatan keperawatan sedang berlangsung. Peer review adalah umpan balik sesama anggota tim terhadap pelaksanaan kegiatan.

3) Audit hasil

Audit hasil adalah audit produk kerja yang dapat berupa kondisi pasien, kondisi SDM, atau indikator mutu. Kondisi pasien dapat berupa keberhasilan pasien dan kepuasan. Kondisi SDM dapat berupa efektivitas dan efisiensi serta kepuasan.

b. Pelaksanaan audit di keperawatan

1) Dilakukan oleh tim mutu pelayanna keperawatan yang bertugas menentukan masalah keperawatan yang perlu diperbaiki

2) Mennetukan kriteria untuk memeprbaiki masalah serta menilai pelaksanaan perbaikan yang telah ditetapkan

3) Merupakan bagian integral dari tim mutu rumah sakit dan bisa merupakan salah satu komponen dari komite keperawatan

4) Menyampaikan hasil laporan secara periodik pada komite keperawatan untuk seterusnya disampaiakn pada pimpinan rumah sakit sebagai bahan pertimbangan kebijakan lebih lanjut
5) Diperlukan kerjasama dengan berbagai departemen yang ada di rumah sakit untuk dapat mengidentifikasi masalah, menentukan kriteria dan merencanakan perbaikan.

c. Klasifikasi

1) Audit internal pelayanan keperawatan

Audit internal adalah suatu kegiatan penjagaan mutu dan konsultasi oleh tim independen serta objektif yang dirancang untuk memberikan nilai tambah sekaligus memajukan kegiatan organisasi dalam mencapai tujuannya.

2) Audit personalia

Audit personalia adalah pemeriksaan dan penilaian data-data personalia. Audit personalia mengevaluasi kegiatan-kegiatan personalia yang dilakukan dalam suatu organisasi, baik bagian per bagian maupun organisasi secara keseluruhan.

d. Indikator mutu

Indikator mutu umum dapat berupa BOR, ALOS, TOI, Angka infeksi nosokomial (NI), angka dekubitus dan sebagainya.Pada Model Praktek Keperawatan Profesional, kegiatan pengawasan diterapkan dalam bentuk kegiatan pengukuran:

1) Indikator mutu umum :

a) Penghitungan lama hari rawat (BOR)

Bed occupancy rate adalah prosentase pemakaian tempat tidur pada satu satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan tempat tidur rumah sakit. Standar internasional BOR dianggap baik adalah 80 - 90 % sedangkan standar nasional BOR adalah 70 -80 %.

Rumus penghitungan BOR sbb:

$$BOR = \frac{Jumlahhariperawatan}{JumlahTTxjumlahharipersatuanwaktu} x\ 100\%$$

Keterangan:

- Jumlah hari perawatan adalah jumlah total pasien dirawat dalam satu hari kali jumlah hari dalam satu satuan waktu
- Jumlah hari per satuan waktu. Kalau diukur per satu bulan, maka jumlahnya 28 - 31 hari, tergantung jumlah hari dalam satu bulan tersebut.

b) Penghitungan rata-rata lama di rawat (ALOS)

Average Length of Stay (ALOS) adalah rata-rata lama rawat seorang pasien. Indikator ini di samping memberikan gambaran tingkat efisiensi, juga dapat memberikan gambaran mutu pelayanan, apabila diterapkan

pada diagnosa tertentu yang dijadikan *tracer* (yang perlu pengamatan lebih lanjut). Secara umum ALOS yang ideal antara 6-9 hari

Di SP2KP pengukuran ALOS dilakukan oleh kepala ruangan yang dibuat setiap bulan dengan rumus sbb :

$$ALOS = \frac{Jumlahhariperawatanpasienkeluar}{Jumlahpasienkeluar\ (hidup + mati)}$$

Keterangan:

- Jumlah hari perawatan pasien keluar adalah jumlah hari perawatan pasien keluar hidup atau mati dalam satu periode waktu.
- Jumlah pasien keluar (hidup atau mati) : jumlah pasien yang pulang atau meninggal dalam satu periode waktu.

c) Penghitungan lama tempat tidur tidak terisi (TOI)

Turn Over Interval (TOI) adalah rata-rata hari tempat tidur tidak ditempati dari saat diisi ke saat terisi berikutnya. Indikator ini dapat memberikan gambaran tingkat efisiensi penggunaan tempat tidur. Idealnya tempat tidur kosong hanya dalam waktu 1-3 hari.

Di SP2KP pengukuran TOI dilakukan oleh kepala ruangan yang dibuat setiap bulan dengan rumus sbb :

$$TOI = \frac{(JumlahTTxhari) - hariperawatanRS}{Jumlahpasienkeluar\ (hidup + mati)}$$

Keterangan:

- Jumlah TT : jumlah total kapasitas tempat tidur yang dimiliki
- Hari perawatan : jumlah total hari perawatan pasien yang keluar hidup dan mati
- Jumlah pasien keluar : jumlah pasien yang dimutasikan keluar baik pulang, mutasi lari, atau meninggal.

2) Indikator mutu rumah sakit :

a) Penghitungan pasien dengan decubitus

Di SP2KP pengukuran jumlah angka pasien decubitus dilakukan oleh kepala ruangan yang dibuat setiap bulan.

$$\frac{\text{Banyaknya pasien dengan dekubitus/bulan x 100\%}}{\text{Total pasien total bulan itu}}$$

b) Penghitungan pasien infeksi saluran kemih

Di SP2KP pengukuran angka infeksi saluran kemih dilakukan oleh kepala ruangan yang dibuat setiap bulan.

$$\frac{\text{Banyaknya pasien dengan ISK/bulan x 100\%}}{\text{Total pasien total bulan itu}}$$

c) Penghitungan pasien infeksi luka operasi

$$\frac{\text{Banyaknya infeksi luka operasi bersih/bulan x 100\%}}{\text{Total operasi bersih bulan tersebut}}$$

d) Penghitungan pasien infeksi luka infuse

Banyaknya kejadian infeksi kulit karena jarum infus/bulan x 100%

Total kejadian pemasangan infus pada bulan tersebut

3) Kondisi Pasien :
   a) Audit dokumentasi asuhan keperawatan
      Audit dokumentasi adalah kegiatan mengevaluasi dokumen asuhan keperawatan yang telah dilaksanakan oleh perawat pelaksana. Di SP2KP kegiatan audit dilakukan oleh kepala ruangan, pada status setiap pasienyang telah pulang atau meninggal dan hasil audit di buat rekapan dalam satu bulan.
   b) Survey masalah baru
      Survey masalah keperawatan adalah survey masalah keperawatan dengan standar NANDA untuk pasien baru yang dilakukan untuk satu periode waktu tertentu (satu bulan).
   c) Kepuasan pasien dan keluarga
   d) Penilaian kemampuan pasien dan keluarga
4) Kondisi SDM :
   a) Kepuasan tenaga kesehatan : perawat, dokter
   b) Penilaian kinerja perawat

Latihan 3.
Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda jelaskan apa yang dimaksud dengan audit hasil!

4. Disiplin kerja
   a. Definisi
      Displin dapat didefinisikan sebagai pelatihan atau pencetakan pikiran atau karakter untuk menghasilkan perilaku yang diinginkan. Disiplin memiliki unsur pendidikan dan unsur korektif. Disiplin juga dapat didefinisikan sebagai pelatihan, pendidikan atau pembentukan. Kata disiplin berasal dari latin “disciplina” yang berarti hukuman diterapkan untuk perilaku yang tidak tepat tetapi diberikan dengan cara yang suportif dan korektif.
   b. Displin konstruktif versus destruktif
      Disiplin konstruktif menggunakan disiplin sebagai alat untuk membantu pertumbuhan pegawai, bukan sebagai alat hukuman. Penekanan utama dalam disiplin konstruktif adalah membantu pegawai untuk bersikap dalam cara yang memungkinkan mereka dapat mengarahkan diri sendiri dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam lingkungan yang mendukung disiplin konstruktif, pegawai secara umum memiliki disiplin diri yang sesuai dengan aturan dan regulasi yang telah ditetapkan dan peran utama manajer menjadi koordinator dan pembantu bukan pendorong.

Tujuan optimal dalam disiplin konstruktif adalah membantu pehgawai untuk bersikap dalam cara yang memungkinkan mereka untuk mengarahkan diri mereka sendiri mencapai tujuan organisasi.

c. Disiplin sebagai proses progresif

Model ini mengikuti empat tahap progresif untuk mengatasi pelanggaran serupa yang dilakukan oleh pegawai.

1) Teguran informal

Teguran ini meliputi pertemuan informal antara pegwai dan manajer untuk membahas peraturan yang dilanggar atau defisiensi kinerja. Manajer menyarankan cara yang dapat mengubah perilaku pegawai guna menjaga peraturan agar tidak dilanggar lagi.

2) Teguran formal

Jika pelanggaran peraturan terjadi setelah peringatan verbal, manajer sekali lagi bertemu dengan pegawai dan memberikan peringatan tertulis tentang perilaku yang harus dikoreksi.peringatan tertulis ini sangat spesifik tentang peraturan atau kebijakan apa yang telah dilanggar dan konsekuensi potensial jika perilaku tidak diubah untuk memenuhi harapan organisasi. Peringatan tertulis juga harus mencakup teguran informal sebelumnya, penjelasan pegawai mengenai insiden yang dipertanyakan, rencana tindakan untuk mencapai perubahan atau perbaikan yang diharapkan dan opini pegawai mengenai rencana itu.

3) Penskoran dari kerja

Manajer harus menyingkirkan pegawai dari pekerjaannya untuk waktu singkat umumnya beberapa hari sampai beberapa minggu. Hal tersebut memebrikan kesempatan kepada pegawai untuk merefleksikan perilaku dan merencanakan bagaimana mereka memodifikasi perilaku di masa depan.

4) Penghentian di luar kemauan atua pemecatan

Pemecatan harus selalu menjadi usaha terakhir ketika menghadapi kinerja yang buruk. Namun jika manajer telah memberikan peringatan berulang dan pelanggraan peraturan atau pelanggaran kebijakan berlanjut, pegawai harus dipecat

d. Strategi pendisiplinan untuk perawat – manajer

1) Menyelidiki situasi secara menyeluruh yang telah mendorong dlakukannya tindakan pendisiplinan.

2) Berkonsultasi dengan atasan atau bagian personalia sebelum memecat pegawai

Latihan 4.

Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda jelaskan bagaimana strategi manajer dalam mendisiplinkan pegawai!

D. Rangkuman

Pada kegiatan belajar ini membahas fungsi manajemen pegawasan. Dalam fungsi pengawan ini mencakup kualitas pelayanan, penilaian kinerja perawat, audit keperawatan disiplin kerja. Kualitas pelayanan dilihat dari dua aspek yaitu : bechmarking dan TQM. Benchmarking atau baku mutu adalah proses pengukuran operasional terhadap bisnis

sebuah perusahaan dengan membandingkannya ke perusahaan lain yang mempunyai produk yang lebih baik. TQM menekankan komitmen terhadap proses dan keyakinan tentang kualitas serta peran manajemen dalam mengintegrasikan nilai-nilai dan keyakinan dalam budaya organisasi. Penilaian kinerja merupakan alat yang paling dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktivitas. Displin dapat didefinisikan sebagai pelatihan atau pencetakan pikiran atau karakter untuk menghasilkan perilaku yang diinginkan.

E. Latihan kegiatan belajar

Petunjuk:

Jawablah pertanyaan berikut dengan memilih satu jawaban paling benar!

Soal :

1. Baku mutu yang berfungsi untuk memosisikan produk perusahaan terhadap produk pesaing disebut ... .
   a. Internal
   b. Fungsional
   c. Generik
   d. Kompetitif
   e. Perencanaan
2. Setelah data terkumpul, data kemudian diolah untuk mengethaui kinerja suatu proses merupakan tahap benchmarking ... .
   a. Analisis
   b. Perencanaan
   c. Integrasi
   d. Kematangan
   e. Implementasi
3. tahap ketiga dalam TQM adalah ... .
   a. Peningkatan kesempatan sebagai proses organisasi
   b. Definisi masalah khusus
   c. Upaya pemulihan
   d. Upaya pelaksanaan
   e. Identifikasi akar penyebab masalah
4. yang termasuk alat ukur dalam penilaian kinerja perawat adalah ... .
   1) Laporan bebas
   2) Checklist pelaksanaan kerja
   3) Penialain grafik
   4) Buku raport
5. pengukuran pelaksanaan pelayanan keperawatan untuk menemukan apakah standar keperawatan tercapai atau belum merupakan audit ... .
   a. Struktur
   b. Proses
   c. Hasil
   d. Input
   e. Planning

F. Umpan balik dan tindak lanjut

Rumus :

Tingkat penugasan : $\frac{\text{Jumlah pilihan jawaban yang benar}}{\text{jumlah soal atau skor maksimal}} x\ 100\%$

Arti tingkatan penguasaan yang capai:
90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = sedang
< 69% = kurang

Kalau mencapai tingkat penguasaan 80% ke atas, maka dinyatakan telah menguasai kegiatan belajar 3 modul manajemen keperawatan dan dapat meneruskan ke kegiatan berikutnya. Tetapi kalau nilai Anda masih di bawah 80%, maka harus mengulang kegiatan belajar ini terutama bagian yang belum dikuasai.

Kegiatan Belajar 4

SISTEM MODEL ASUHAN KEPERAWATAN PROFESIONAL

A. Tujuan Kegiatan Pembelajaran

Setelah menyelesaikan kegiatan belajar4tentang sistem model asuhan keperawatan profesional, Anda diharapkan mampu :

1. Menjelaskan konsep sistem MAKP
2. Menjelaskan faktor – faktor yang berhubungan dalam perubahan MAKP
3. Menjelaskan dasar pertimbangan pemilihan model asuhan keperawatan
4. Menjelaskan jenis model asuhan keperawatan

B. Pokok Materi Kegiatan Belajar

Untuk mencapai tujuan dalam kegiatan belajar 4 ini, maka diharapkan Anda mempelajari tentang:

1. Konsep sistem MAKP
2. Faktor – faktor yang berhubungan dalam perubahan MAKP
3. Dasar pertimbangan pemilihan model asuhan keperawatan
4. Jenis model asuhan keperawatan

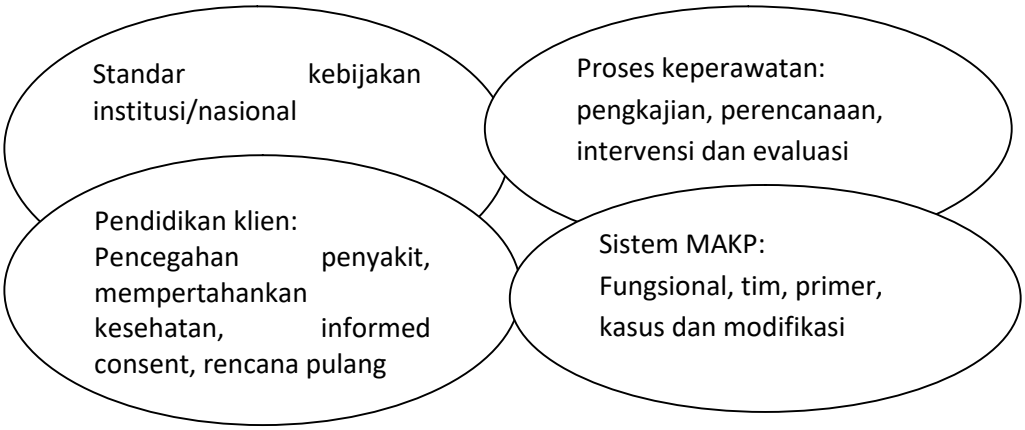
C. Uraian Materi

1. Konsep sistem MAKP

   Sistem MAKP adalah suatu kerangka kerja yang mendefinisikan keempat unsur yaitu standart, proses keperawatan, pendidikan keperawatan dan sistem MAKP. Definisi tersebut berdasarkan prinsip- prinsip nilai yang diyakini dan akan

menentukan kualitas produksi/ jasa layanan keperawatan. Dengan memiliki nilai – nilai tersebut sebagai sesuatu pengambilan keputusan yang independen, maka tujuan pelayanan kesehatan/keperawatan dalam memenuhi kebutuhan klien akan dapat terwujud.

Gambar 1. Hubungan antara keempat unsur dalam penerapan sistem MAKP



Latihan 1.
Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, Coba Andan sebutkan unsur – unsur dalam penerapan sistem MAKP!

2. Faktor – faktor yang berhubungan dalam perubahan MAKP
   a. Kualitas pelayanan keperawatan

      Untuk meningkatkan pelayanan keperawatan, kualitas merupakan hal yang sangat penting. Kualitas diperlukan dengan tujuan untuk meningkatkan asuhan keperawatan pada pasien, mendapatkan keuntungan, mempertahankan eksistensi institusi, meningkatkan kepuasan kerja, meningkatkan kepercayaan konsumen, dan menjalankan kegiatan sesuai standar.

   b. Standar praktik keperawatan

      Standar praktik keperawatan menurut JCHO (*JointCommission Accreditation of Health care Organisation*) terdapat 8 standar tentang asuhan keperawatan yaitu menghargai hak-hak pasien, penerimaan sewaktu pasien MRS, observasi keadaan pasien, pemenuhan kebutuhan nutrisi, asuhan pada tindakan non-operative dan administratif, asuhan pada tindakan operasi dan prosedur invasif, pendidikan kepada pasien dan keluarga, pemberian asuhan secara terus menerus dan berkesinambungan.

   c. Model praktik

      Praktik keperawatan dapat dilaksanakan dilingkup rumah sakit, rumah, berkelompok dan individual.

      1) Rumah sakit

         Perawat professional (ners) mempunyai wewenang dan tanggung jawab melaksanakan praktik keperawatan di rumah sakit dengan sikap dan kemampuannya. Untuk itu perlu dikembangkan pengertian praktik keperawatan rumah sakit dan lingkup cakupannya sebagai bentuk praktik

keperawatan professional, serta proses dan prosedur registrasi dan legislasi keperawatan.

2) Rumah

Praktik keperawatan di rumah merupakan kelanjutan dari pelayanan rumah sakit. Praktik dilakukan oleh perawat professional rumah sakit atau melalui pengikutsertaan perawat professional yang melakukan praktik keperawatan berkelompok.

3) Berkelompok

Praktik berkelompok dilakukan oleh beberapa perawat professional yang membuka praktik keperawatan selama 24 jam kepada masyarakat yang memerlukan asuhan keperawatan. Bentuk praktik keperawatan ini dipandang perlu dimasa depan, karena adanya pendapat rawat di rumah sakit perlu dipersingkat mengingat biaya perawatan di rumah sakit diperkirakan akan terus meningkat.

4) Individual

Perawat dapat membuka praktik keperawatan dalam jam praktik tertentu khususnya konsultasi dalam keperawatan bagi masyarakat yang memerlukan. Bentuk paraktik ini sangat diperlukan oleh kelompok/golongan masyarakat yang tinggal jauh terpencil dari fasilitas pelayanan kesehatan, khusunya yang dikembangkan pemerintah.

Latihan 2.

Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda jelaskan mengapa standar praktik keperawatan merupakan faktor yang berkaitan dengan perubahan MAKP!

3. Dasar pertimbangan pemilihan model asuhan keperawatan

Unsur utama dalam penentuan pemilihan metode pemberian asuhan keperawatan adalah:

a) Sesuai visi dan misi

Dasar utama penentuan model pemberian asuhan keperawatan harus didasarkan pada visi dan misi rumah sakit.

b) Dapat diterapkannya proses keperawatan

Proses keperawatan merupakan unsur penting terhadap kesinambungan asuhan keperawatan pada pasien. Keberhasilan dalam asuhan keperawatan sangat ditentukan oleh pendekatan proses keperawatan.

c) Efisien dan efektif penggunaan biaya

Setiap perubahan, harus selalu mempertimbangkan biaya dan efektifitas dalam kelancaran pelaksanaannya. Bagaimanapun baiknya suatu model, tanpa ditunjang oleh baiaya memadai, maka tidak akan didapatkan hasil yang sempurna.

d) Terpenuhi kepuasan klien, keluarga dan masyarakat

Kepuasan klien atau pelangaan merupakan tujuan akhir asuhan keperawatan. Oleh karena itu model yang baik adalah model asuhan keperawatan yang dapat menunjang kepuasan pelanggan.

e) Kepuasan kinerja perawat

Kelancaran pelaksanaan suatu model sangat ditentukan oleh motivasi dan kinerja perawat. Model yang dipilih harus dapat meningkatkan kepuasan perawata bukan menambah beban kerja dan frustasi dalam pelaksanaannya.

f) Komunikasi yang adekuat antara perawat dan tim kesehatan lain

Komunikasi secara professional sesuai dengan lingkup tanggung jawab merupakan dasar pertimbangan penentuan model. Model asuhan keperawatan diharapkan akan dapat meningkatkan hubungan interpersonal yang baik antara perawat dan tenaga kesehatan lainnya.

Latihan 3.

Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda jelaskan bagaimana kepuasan kinerja perawat merupakan pertimbangan pemilihan model asuhan keperawatan!

4. Jenis model asuhan keperawatan

Jenis model asuhan keperawatan menurut Grant dan Massey (1997) serta Marquis dan Huston (1998) terdapat lima model asuhan keperawatan yang sudah ada dan akan dikembangkan di masa depan.

a. Fungsional

Model fungsional dilakukan karena terbatasnya jumlah dan kemampuan perawat. Setiap perawat hanya melakukan 1-2 jenis intervensi keperawatan misal perawatan luka dan pengobatan kepada semua pasien di bangsal.

Sistem ini mempunyai kekurangan dan kelebihan sebagai berikut:

1) Kekurangan
   a) Setiap perawat tidak dapat memberikan asuhan keperawatan secara komprehensif
   b) Komunikasi antar perawat sangat terbatas
   c) Prioritas hanya kebutuhan fisik sehingga tidak komprehensif
   d) Pemberian asuhan keperawatan terfragmentasi
   e) Kepuasan pasien sulit tercapai
   f) Kepuasan perawat selaku pemberian asuhan keperawatan sulit tercapai
2) Kelebihan
   a) Efisien, terutama untuk ruangan yang mempunyai jumlah tenaga perawat minimal/sedikit
   b) Perawat mempunyai keahlian tertentu
   c) Pengawasan mudah dan sederhana
   d) Kekuasaan, tanggung jawab dan pelaporan jelas

b. Keperawatan Tim

Metode ini menggunakan tim yang terdiri atas anggota yang berbeda-beda dalam memberikan asuhan keperawatan terhadap sekelompok pasien. Perawat ruangan dibagi menjadi 2- 3 tim yang terdiri atas tenaga profesional, teknikal dan pembantu dalam satu kelompok kecil yang saling membantu.

1) Konsep model tim
   a) Ketua Tim, sebagai perawat profesional harus mampu menggunakan berbagai teknik kepemimpinan.
   b) Komunikasi yang efektifpenting agar kontinuitas rencana asuhan keperawatan terjamin. Komunikasi yang terbuka dapat dilakukan melalui berbagai cara,

terutama melalui rencana asuhan keperawatan tertulis yang merupakan pedoman pelaksanaan asuhan, supervisi, dan evaluasi.

c) Anggota tim harus menghargai kepemimpinan ketua tim. Ketua tim membantu anggotanya untuk memahami dan melakukan tugas sesuai dengan kemampuan mereka.

d) Peran kepala ruangan penting dalam metode tim, metode tim akan berhasil baik, apabila didukung oleh kepala ruangan.

2) Tanggung Jawab Perawat

a) Tanggung jawab anggota tim
   - Memberikan asuhan keperawatan pada pasien di bawah tanggung jawabnya
   - Bekerjasama dengan anggota tim dan antar tim
   - Memberikan laporan

b) Tanggung jawab ketua tim
   - Membuat perencanaan
   - Membuat penugasan, supervisi dan evaluasi
   - Mengenal/ mengetahui kondisi pasien dan dapat menilai tingkat kebutuhan pasien
   - Mengembangkan kemampuan anggota
   - Menyelenggarakan konferensi

c) Tanggung jawab kepala ruang

(1) Perencanaan
   - Menunjuk ketua tim yang akan bertugas di ruangan masing- masing
   - Mengikuti serah terima pasien di shift sebelumnya
   - Mengidentifikasi tingkat ketergantungan klien: gawat, transisi dan persiapan pulang bersama ketua tim
   - Mengidentifikasi jumlah perawat yang dibutuhkan berdasarkan aktifitas dan kebutuhan klien bersama ketua tim, mengatur penugasan/ penjadwalan
   - Merencanakan strategi pelaksanaan
   - Mengikuti visite dokter untuk mengetahui kondisi, patofisiologis, tindakan medis yang dilakukan, program pengobatan dan mendiskusikan dengan dokter tentang tindakan yang akan dilakukan terhadap pasien
   - Mengatur dan mengendalikan asuhan keperawatan
   - Membantu mengembangkan niat pendidikan dan latihan diri
   - Membantu membimbing terhadap peserta didik keperawatan
   - Menjaga terwujudnya visi dan misi keperawatan di rumah sakit

(2) Pengorganisasian
   - Merumuskan metode penugasan yang digunakan
   - Merumuskan tujuan metode penugasan
   - Membuat rincian tugas tim dan anggota tim secara jelas

- Membuat rentang kendali kepala ruangan membawahi 2 ketua tim dan ketua tim membawahi 2 – 3 perawat
- Mengatur dan mengendalikan tenaga keperawatan: membuat proses dinas, mengatur tenaga yang ada setiap hari dan lain- lain
- Mengatur dan mengendalikan logistik ruangan
- Mengatur dan mengendalikan situasi tempat praktik
- Mendelegasikan tugas kepala ruang tidak berada di tempat, kepada ketua tim
- Identifikasi masalah dan cara penanganannya

(3) Pengarahan
- Memberikan pengarahan tentang penugasan kepada ketua tim
- Memberikan pujian kepada anggota tim yang melaksanakan tugas dengan baik
- Memberikan motivasi dalam peningkatan pengetahuan, keterampilan dan sikap
- Menginformasikan hal – hal yang dianggap penting dan berhubungan dengan asuhan keperawatan pasien
- Melibatkan bawahan sejak awal hingga akhir kegiatan
- Membimbing bawahan yang mengalami kesulitan dalam melaksanakan tugasnya
- Meningkatkan kolaborasi dengan anggota tim lain

(4) Pengawasan
- Melalui komunikasi : mengawasi dan berkomunikasi langsung dengan ketua tim dalam pelaksanaan mengenai asuhan keperawatan yang diberikan kepada pasien.
- Melalui supervisi:
  - Pengawasan langsung melalui inspeksi, mengamati sendiri atau melalui laporan langsung secara lisan dan memperbaiki/ mengawasi kelemahannya yang ada saat itu juga
  - Pengawasan tidak langsung yaitu mengecek daftar hadir ketua tim, membaca dan memeriksa rencana keperawatan serta catatan yang dibuat selama dan sesudah proses keperawatan dilaksanakan (didokumentasikan), mendengar laporan ketua tim tentang pelaksanaan tugas
  - Mengevaluasi upaya pelaksanaan dan membandingkan dengan rencana keperawatan yang telah disusun bersama ketua tim.
  - Audit keperawatan

3) Kelebihan dan Kekurangan

a) Kelebihan:
- memungkinkan pelayanan keperawatan yang menyeluruh
- Mendukung pelaksanaan proses keperawatan
- Memungkinkan komunikasi antara tim sehingga konflik mudah diatasi dan memberi kepuasan kepada anggota tim

b) Kekurangan:

Komunikasi antar anggota tim terbentuk terutama dalam bentuk konferensi tim, yang biasanya membutuhkan waktu, yang sulit untuk dilaksanakan pada waktu-waktu sibuk.

c. Keperawatan Primer

Keperawatan primer merupakan metode penugasan di mana satu perawat bertanggung jawab penuh selama 24 jam terhadap asuhan keperawatan pasien. Hal ini dilakukan mulai dari pasien masuk sampai keluar rumah sakit. Keperawatan primer mendorong praktik kemandirian perawat karena ada kejelasan antara pembuat rencana asuhan dan pelaksana. Konsep dasar keperawatan primer adalah ada tanggung jawab dan tanggung gugat, ada otonomi, ada ketertiban pasien dan keluarga.

1) Tugasperawat primer
   a) Menerima pasien dan mengkaji kebutuhan pasien secara komprehensif
   b) Membuat tujuan dan rencana keperawatan
   c) Melaksanakan rencana yang telah dibuat selamadinas
   d) Mengkomunikasikan dan mengkoordinasikan pelayanan yang diberikan oleh disiplin lainmaupun perawat lain
   e) Mengevaluasi keberhasilan yang dicapai
   f) Menyiapkan penyuluhan untuk pulang
   g) Melakukan rujukan kepada pekarya sosial, kontak dengan lembaga sosial dimasyarakat
   h) Membuat jadual perjanjian klinis
   i) Mengadakan kunjungan rumah
2) Perankepala ruangan/bangsal
   a) Sebagai konsultan dan pengendalian mutu perawat primer
   b) Mengorganisir pembagian pasien kepada perawat primer
   c) Menyusun jadual dinas dan memberi penugasan pada perawat asisten
   d) Orientasi dan merencanakan karyawan baru
   e) Merencanakan dan menyelenggarakan pengembangan staff
   f) Membuat 1-2 pasien untuk model agar dapat mengenal hambatan yang terjadi
3) Kelebihan dan kekurangan
   a) Kelebihannya adalah
      - Perawat primer mendapat akontabilitas yang tinggi terhadap hasil dan memungkinkanuntuk pengembangan diri
      - Memberikan peningkatan autonomi pada pihak perawat, jadi meningkatkan motivasi, tanggung jawab dan tanggung gugat
      - Bersifat kontinuitas dan komprehensif sesuai dengan arahan perawat primer dalam memberikan atau mengarahkan perawatan sepanjang hospitalisasi
      - Membebaskan manajer perawat klinis untuk melakukan peran manajer operasional dan administrasi
      - Kepuasan kerja perawat tinggi karena dapat memberikan asuhan keperawatan secara holistik
      - Staf medis juga merasakan kepuasan karena senantiasa informasi tentang kondisi klien selalu mutakhir dan komprehensif serta informasi dapat

diperoleh dari satu perawat yang benar-benar mengetahui keadaan kliennya

- Perawat ditantang untuk bekerja total sesuai dengan kapasitas mereka
- Waktu yang digunakan lebih sedikit dalam aktivitas koordinasi dan supervisi dan lebih banyak waktu untuk aktivitas langsung kepada klien
- Pasien terlihat lebih menghargai
- Asuhan keperawatan berfokus pada kebutuhan klien
- Profesi lain lebih menghargai karena dapat berkonsultasi dengan perawat
- mengetahui semua tentang kliennya
- Menjamin kontinuitas asuhan keperawatan
- Meningkatnya hubungan antara perawat dan klien
- Metode ini mendukung pelayanan profesional

b) Kekurangan

- Hanya dapat dilakukan oleh perawat profesional
- Tidak semua perawat merasa siap untuk bertindak mandiri, memiliki akontabilitas dan kemampuan untuk mengkaji serta merencanakan asuhan keperawatan untuk klien
- Akuntabilitas yang total dapat membuat jenuh
- Perlu tenaga yang cukup banyak dan mempunyai kemampuan dasar yang sama
- Biaya relatif tinggi dibanding metode penugasan yang lain

d. Manajemen kasus

Manajemen kasus merupakan sistem pemberian asuhan keperawatan secara multidisiplin yang bertujuan untuk meningkatkan pemanfaatan fungsi berbagai anggota tim kesehatan dan sumber-sumber yang ada sehingga dapat dicapai hasil akhir asuhan keperawatan yang optimal. Setiap perawat di tugaskan untuk melayani seluruh kebutuhan pasien saat ia dinas. Pasien akan dirawat oleh perawat yang berbeda untuk setiap sift, daan tidak ada jaminan bahwa pasien akan dirawat oleh orang yang sama pada hari berikutnya. Metoda penugasan kasus biasanya diterapakan satu pasien satu perawat, dan hal ini umumnya dilaksanakan untuk perawat privat/pribadi dalam memberikan asuhan keperwatan khusus seperti isolasi dan intensive care.

1) Kelebihan
   a) Perawat lebih memahami kasus per kasus
   b) Sistem evaluasi dari manajerial menjadi lebih mudah
2) Kekurangan
   a) Belum dapatnya diidentifikasi perawat penanggung jawab
   b) Perlu tenaga yang cukup banyak dan mempunyai kemampuan dasar yang sama

e. Modifikasi: Keperawatan Tim-Primer

Menurut Ratna S. Sudarsono penetapan sistem model modifikasi didasarkan pada beberapa alasan yaitu:

1) Keperawatan primer tidak digunakan secara murni, karena sebagai perawat primer harus mempunyai latar belakang pendidikan S1 keperawatan atau setara
2) Keperawatan TIM tidak digunakan secara murni, karena tanggung jawab asuhan keperawatan pasien terfragmentasi pada berbagai tim

3) Melalui kombinasi kedua model tersebut diharapkan komunitas asuhan keperawatan dan akontabilitas asuhan keperawatan terdapat pada primer.

Peran kepala ruang, perawat primer dan perawat assosciate dalam model modifikasi:

Kepala ruang	Perawat primer	Perawat assosciate
• Menerima pasien baru • Memimpin rapat • Mengevaluasi kinerja perawat • Membuat daftar dinas • Menyediakan material • Perencanaan,pengarahan dan pengawasan	• Membuat perencanaan askep • Mengadakan tindakan kolaborasi • Memimpin timbang terima • Mendelegasikan tugas • Memimpin ronde keperawatan • Mengevaluasi pemberian askep • Bertanggung jawab terhadap pasien • Memberi petunjuk jika pasien akan pulang • Memimpin timbang terima • Mengisi resume keperawatan	• Memberikan askep • Mengikuti timbang terima • Melaksanakan tugas yang didelegasikan • Mendokumentasikan tindakan keperawatan

Latihan 4.
Setelah Anda mempelajari pembahasan diatas, coba Anda sebutkan keuntungan metode asuhan keperawatan tim!

D. Rangkuman

Sistem MAKP adalah suatu kerangka kerja yang mendefinisikan keempat unsur yaitu standart, proses keperawatan, pendidikan keperawatan dan sistem MAKP. Faktor – faktor yang berhubungan dalam perubahan MAKP adalah kualitas pelayanan keperawatan, standar praktik keperawatan, model praktik keperawatan yang dilaksanakan dilingkup rumah sakit, rumah, berkelompok dan individual. Unsur utama dalam penentuan pemilihan metode pemberian asuhan keperawatan adalah sesuai visi dan misi, dapat diterapkannya proses keperawatan, efisien dan efektif penggunaan biaya, terpenuhi kepuasan klien, keluarga dan masyarakat, kepuasan kinerja perawat, komunikasi yang adekuat antara perawat dan tim kesehatan lain. Jenis model asuhan keperawatan menurut Grant dan Massey (1997) serta Marquis dan Huston (1998) terdapat lima model asuhan keperawatan yang sudah ada dan akan dikembangkan di masa depan yaitu fungsional, keperawatan tim, keperawatan primer, manajemen kasus dan modifikasi tim-primer.

E. Tugas Kegiatan Belajar

1. Berikut ini merupakan pernyataan yang benar tentang kriteria pemilihan model asuhan keperawatan adalah ...

1) Tingkat ketergantungan pasien
2) Kualitas dan kuantitas dokter
3) Kualitas asuhan dan kepuasan pasien
4) Kompetensi ruangan

2. Keuntungan metode asuhan keperawatan fungsional adalah ....
   1) Terampil untuk tugas tertentu
   2) Memudahkan perawat yang belajar ketrampilan
   3) Kekurangan perawat dapat diganti dengan perawat terampil
   4) Pelayanan keperawatan menggunakan pendekatan holistik
3. Penanggung jawab model asuhan keperawatan kasus adalah ...
   a. Manajer keperawatan
   b. Kepala ruang
   c. Perawat primer
   d. Supervisor
   e. Perawat yang bertugas
4. Metode asuhan keperawatan yang diberikan oleh satu perawat yang bertanggung jawab dalam asuhan keperawatan selama 24 jam mulai dari pasien masuk sampai keluar adalah …
   a. Tim
   b. Kasus
   c. Primer
   d. Fungsional
   e. Modifikasi
5. Pengorganisasian pelayanan keperawatan yang diberikan oleh sekelompok perawat dan diberikan kepada sekelompok klien adalah metode asuhan keperawatan …
   a. Primer
   b. Kasus
   c. Fungsional
   d. Tim
   e. Modifikasi

F. Umpan Balik dan Tindak Lanjut

$$TingkatPenguasaan: \frac{Jumlahpilihanjawabanyangbenar}{5} x100x100$$

Arti tingkatan penguasaan yang dicapai:

90% - 100% = baik sekali
80% - 89% = baik
70% - 79% = sedang
< 69% = Kurang

Apabila anda mencapai tingkat penugasan 80% keatas, maka dinyatakan telah menguasai kegiatan belajar 4 modul manajemen keperawatan, dan dapat meneruskan ke kegiatan berikutnya. Tetapi kalau nilai anda masih di bawah 80%, maka harus mengulang kegiatan belajar ini terutama bagian yang belum dikuasai.

III. PENUTUP

"Selamat, Anda telah berhasil menyelesaikan modul manajemen keperawatanini!"

Dengan selesainya modul manajemen keperawatanini, berarti Anda telah menyelesaikan semua materi kegiatan belajar modul ini ini. Untuk mempertahankan kemampuan mengingat, dan memperdalam serta memperluas pemahaman mata kuliah ini, alangkah baiknya Anda dapat mencoba menerapkan mata pelajaran ini dalam praktik atau kehidupan sehari - hari. Semoga dengan pemahaman yang baik tentang manajemen keperawatan, Anda akan menjadi lebih mantap, percaya diri dan profesional dalam melakukan aktivitas sehari – hari sesuai dengan profesi yang Anda tekuni. Untuk mengukur keberhasilan pencapaian tujuan mata kuliah ini, Anda akan mengikuti tes formatif maupun sumatif yang dilakukan oleh tutor Anda, untuk itu belajarlah terus!. Silahkan mencari informasi atau menghubungi tutor Anda untuk program berikutnya.

“Sampai berjumpa pada program ujian waktu yang akan datang!”

DAFTAR PUSTAKA

Asmuji . 2012. *Manajemen Keperawatan : Konsep dan Aplikasi*. Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA

Indriyono, G dan Mulyono, Agus. 2001. *Prinsip Dasar Manajemen*. Edisi 3. Yogyakarta : BPFE

Kurniadi, A. (2013). *Manajemen keperawatan dan prospektifnya: Teori, konsep dan aplikasi*. Jakarta: Badan Penerbit Fakultas Kedokteran Universitas Indonesia

Suarli, S., & Bahtiar Y. (2010). *Manajemen keperawatan dengan pendekatan praktis*. Jakarta: Erlangga

Marquis, B.L. dan Huston, C.J. 2010. *Kepemimpinan dan manajemen keperawatan teori dan aplikasi,edisi 4*. Jakarta:EGC

Nursalam.2011.Manajemen *Keperawatan Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional*. Jakarta: Salemba Medika

Reksohadiprodjo, Sukanto. 2000. *Dasar Dasar Managemen*. Yogyakarta: BPFE

Roussel, Linda. 2006 .*Nursing Management And Leadership.* Jones and Bartlett Publisher .Canada

Sitorus, R, Yulia. 2006. *Model Praktik Keperawatan Profesional di Rumah Sakit; Penataan Struktur dan Proses (Sistem) Pemberian Asuhan Keperawatan di Ruang Rawat*, Jakarta: Penerbit Buku Kedokteran

Suarli, Bahtial. 2011. *Manajemen Keperawatan dengan Pendekatan Praktis*. Jakarta: Erlangga

KUNCI JAWABAN

Kunci jawaban kegiatan belajar 1

1. C
2. C
3. D
4. E
5. B

Kunci jawaban kegiatan belajar 3

1. D
2. A
3. E
4. A
5. B

Kunci jawaban kegiatan belajar 4

1. B
2. A
3. A
4. C

5. D