

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Supervisi

2.1.1 Pengertian Supervisi

Fungsi pengawasan dan pengendalian (*controlling*) merupakan fungsi terakhir dari proses manajemen. Fungsi ini mempunyai kaitan erat dengan ketiga fungsi manajemen lainnya, terutama fungsi perencanaan (Hasibuan, 2004). Supervisi merupakan salah satu proses kegiatan atau pelaksanaan sistem manajemen yang merupakan bagian dari fungsi pengarahan serta pengawasan dan pengendalian (*controlling*) (Muninjaya, 2009; Arwani, 2005; Wiyana, 2008).

Banyak ahli mengemukakan tentang pengertian supervisi, antara lain Swansburg (1990) melihat dimensi supervisi sebagai suatu proses kemudahan sumber-sumber yang diperlukan untuk penyelesaian suatu tugas ataupun sekumpulan kegiatan pengambilan keputusan yang berkaitan erat dengan perencanaan dan pengorganisasian kegiatan dan informasi dari kepemimpinan dan pengevaluasian setiap kinerja karyawan.

Supervisi sebagai kegiatan yang merencanakan, mengarahkan, membimbing, mengajar, mengobservasi, mendorong, memperbaiki, mempercayai dan mengevaluasi secara berkesinambungan anggota secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan yang dimiliki anggota. Supervisi sebagai suatu proses kegiatan pemberian dukungan sumber-sumber (*resources*) yang dibutuhkan perawat dalam rangka menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan

(Arwani, 2005). Supervisi diartikan sebagai kegiatan yang terencana seorang manajer melalui aktivitas bimbingan, pengarahan, observasi, motivasi, dan evaluasi pada stafnya dalam melaksanakan kegiatan atau tugas sehari-hari (Wiyana, 2008).

Berdasarkan pengertian tentang supervisi yang telah dijabarkan di atas dapat disimpulkan bahwa supervisi merupakan suatu kegiatan yang mengandung dua dimensi pelaku, yaitu pimpinan dan anggota atau orang yang disupervisi. Kedua dimensi pelaku tersebut walaupun secara administratif berbeda level dan perannya, namun dalam pelaksanaan kegiatan supervisi keduanya memiliki andil yang sama-sama penting. Pemimpin mampu melakukan pengawasan sekaligus menilai seluruh kegiatan yang telah direncanakan bersama, dan anggota mampu menjalankan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya dengan sebaik-baiknya (Arwani, 2005).

Dalam pelaksanaannya, supervisi bukan hanya apakah seluruh staf keperawatan menjalankan tugasnya dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan instruksi atau ketentuan yang telah digariskan, tetapi juga bagaimana memperbaiki proses keperawatan yang sedang berlangsung (Suyanto, 2008). Jadi dalam kegiatan supervisi semua orang yang terlibat bukan sebagai pelaksana pasif, namun secara bersama sebagai mitra kerja yang memiliki ide-ide, pendapat, dan pengalaman yang perlu didengar, dihargai, dan diikutsertakan dalam usaha perbaikan proses kegiatan termasuk proses keperawatan. Dengan demikian, supervisi merupakan suatu kegiatan dinamis yang mampu meningkatkan motivasi

dan kepuasan di antara orang-orang yang terlibat baik pimpinan, anggota, maupun klien dan keluarganya (Arwani, 2005).

2.1.2 Manfaat Supervisi

Muninjaya (2009) mengemukakan bahwa melalui pelaksanaan supervisi yang tepat, organisasi akan memperoleh manfaat yakni :

- a. Dapat mengetahui sejauh mana kegiatan program sudah dilaksanakan oleh staf, apakah sesuai dengan standar atau rencana kerja, apakah sumber dayanya (staf, sarana, dana dan sebagainya) sudah digunakan sesuai dengan yang telah ditetapkan. Dalam hal ini, fungsi pengawasan dan pengendalian bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi kegiatan program.
- b. Dapat mengetahui adanya penyimpangan pada pemahaman staf melaksanakan tugas-tugasnya. Jika hal ini diketahui, pimpinan organisasi akan memberikan pelatihan lanjutan bagi stafnya. Latihan staf digunakan untuk mengatasi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan staf yang terkait dengan tugas-tugasnya,
- c. Dapat mengetahui apakah waktu dan sumber daya lainnya mencukupi kebutuhan dan telah dimanfaatkan secara efisien
- d. Dapat mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan
- e. Dapat mengetahui staf yang perlu diberikan penghargaan, dipromosikan atau diberikan pelatihan lanjutan.

Kegiatan supervisi mengusahakan seoptimal mungkin kondisi kerja yang kondusif dan nyaman yang mencakup lingkungan fisik, atmosfer kerja, dan jumlah sumber-sumber yang dibutuhkan untuk memudahkan pelaksanaan tugas. Oleh karena itu, tujuan supervisi diarahkan pada

kegiatan mengorientasikan staf dan pelaksana keperawatan, melatih staf dan pelaksana keperawatan, memberikan arahan dalam pelaksanaan kegiatan sebagai upaya untuk menimbulkan kesadaran dan mengerti peran serta fungsinya sebagai staf, dan difokuskan pada pemberian pelayanan kemampuan staf dan pelaksana keperawatan dalam memberikan asuhan keperawatan (Arwani, 2005). Supervisi kinerja perawat dalam pendokumentasian bertujuan untuk meningkatkan keterampilan dalam pendokumentasian asuhan keperawatan. Hasil akhir yang dicapai adalah meningkatnya kepuasan kerja perawat dan kualitas pelayanan keperawatan (Wiyana, 2008).

2.1.3 Sasaran Supervisi

Arwani (2005) mengemukakan bahwa supervisi yang dilakukan memiliki sasaran dan target tertentu yang akan dicapai. Setiap sasaran dan target dilaksanakan sesuai dengan pola yang disepakati berdasarkan struktur dan hierarki tugas. Dengan demikian, sasaran yang menjadi target dalam kegiatan supervise adalah terbentuknya staf yang berkualitas dan berkesinambungan, penggunaan alat yang efektif dan ekonomis, tersedianya sistem dan prosedur yang tidak menyimpang, adanya pembagian tugas dan wewenang yang proporsional, dan tidak terjadinya penyelewengan kekuasaan, kedudukan, dan keuangan. Sasaran atau objek dari supervisi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, serta bawahan yang melakukan pekerjaan (Suarli dan Yanyan, 2009; Depkes, 2008).

Pengawasan yang baik adalah pengawasan yang ditujukan kepada segala sesuatu yang terjadi dalam organisasi. Pengawasan harus bersifat

komprehensif dalam arti bahwa tidak ada satupun segi pelaksanaan yang boleh input dari sasaran dan cakupan pengawasan. Agar pengawasan terselenggara dengan efektif, dalam arti berhasil menemukan secara faktual hal-hal yang terjadi dalam penyelenggaraan seluruh kegiatan operasional, baik yang sifatnya positif maupun yang berupa penyimpangan, penyelewengan atau kesalahan, diperlukan berbagai instrumen, seperti standar hasil yang direncanakan untuk dicapai, anggaran, data-data statistik, laporan, *auditing*, dan observasi langsung (Siagian, 2004).

Pelaksanaan supervisi haruslah dilakukan pada sasaran yang tepat.

Adapun tugas dan tanggung jawab supervisor yaitu :

- a. Merencanakan tugas sehari-hari
- b. Pembagian beban kerja, perincian penggunaan waktu dan batas kewenangan,
- c. Menggunakan kewenangan dengan tepat: bertindak efektif dan efisien serta mampu mengatasi masalah, transformasi baik dari atasan maupun bawahan dan sebaliknya, melaksanakan petunjuk, menyaring dan menyampaikan informasi atasan, mengusahakan hasil kerja maksimal (Depkes, 2008).

2.1.4 Prinsip Supervisi yang Efektif

Pelaksanaan pengawasan yang efektif merupakan salah satu refleksi dari efektivitas manajerial seorang pemimpin. Oleh karenanya, agar pengawasan terlaksana dengan baik diperlukan suatu sistem informasi yang andal sesuai dengan kebutuhan. Pengawasan akan berlangsung dengan efektif apabila memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

- a. Pengawasan harus merefleksikan sifat dari berbagai kegiatan yang diselenggarakan. Teknik pengawasan yang dilakukan harus sesuai dengan informasi yang berkaitan dengan kegiatan pengawasan, seperti siapa yang melakukan pengawasan dan kegiatan apa yang menjadi sasaran pengawasan.
- b. Pengawasan harus segera memberikan petunjuk tentang kemungkinan adanya deviasi atau penyimpangan dari rencana agar dapat segera ditangani atau dilakukan tindakan pencegahannya.
- c. Pengawasan harus menunjukkan pengecualian pada titik-titik strategis tertentu. Manajer mampu menentukan kegiatan apa yang perlu dilakukan sendiri dan kegiatan apa yang didelegasikan pada orang lain, mampu melihat dan menentukan kegiatan-kegiatan apa saja yang langsung harus ditangani sendiri.
- d. Objektivitas dalam melakukan pengawasan. Pengawasan dilaksanakan berdasarkan standar prestasi kerja yang memenuhi persyaratan baik secara kualitatif maupun kuantitatif.
- e. Keluwesan pengawasan. Pengawasan harus bersifat fleksibel. Pelaksanaan pengawasan harus tetap bisa berlangsung meskipun organisasi menghadapi perubahan karena

timbulnya keadaan yang tidak diduga sebelumnya atau bahkan juga bila terjadi kegagalan.

- f. Pengawasan harus memperhitungkan pola dasar organisasi. Kemampuan dan tanggung jawab adalah hal yang penting dalam melakukan pengawasan baik dalam melakukan pembagian tugas, pendelegasian wewenang, pola pertanggungjawaban, jalur komunikasi dan jaringan informasi.
- g. Efisiensi pelaksanaan pengawasan. Perhatian utama pengawasan ditujukan pada kegiatan-kegiatan yang mempunyai nilai strategis bagi organisasi sehingga apabila terjadi penyimpangan dari rencana, dampaknya bagi organisasi akan bersifat negatif yang akan berpengaruh pada kemampuan organisasi mencapai tujuan dan sasaran kegiatan.
- h. Pemahaman sistem pengawasan oleh semua pihak yang terlibat. Para manajer selaku pelaksana kegiatan pengawasan harus dapat menentukan pengawasan bagaimana yang dibutuhkan dan alat bantu yang perlu dikuasai dan dimiliki.
- i. Pengawasan mencari yang tidak beres. Pengawasan adalah merupakan usaha untuk mencari dan menemukan apa yang tidak beres dalam organisasi atau adanya penyimpangan dari rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

- j. Untuk meningkatkan efektifitas dan efisiensi staf dalam melaksanakan tugasnya sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan yang diharapkan, maka supervisor harus melakukan pengawasan terhadap kemampuan dan perilaku staf dalam menyelesaikan pekerjaan dan hasil pekerjaan yang dilakukan oleh staf. (Nursalam, 2007)

Ada tiga prinsip yang harus diperhatikan dalam menjalankan dan mengembangkan fungsi pengawasan manajerial, yaitu:

- a. Pengawasan yang dilakukan oleh pimpinan harus dimengerti oleh staf dan hasilnya mudah diukur. Misalnya, tentang waktu dan tugas-tugas pokok yang harus diselesaikan oleh staf harus dapat dipantau oleh pimpinan sehingga dapat diselesaikan tepat pada waktunya.
- b. Fungsi pengawasan merupakan kegiatan yang sangat penting dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Tanpa pengawasan, atau pengawasan yang lemah, berbagai penyalahgunaan wewenang akan mudah terjadi.
- c. Standar unjuk kerja (*standard of performance*) harus dijelaskan kepada semua staf. Karena kinerja staf akan terus dinilai oleh pimpinan sebagai bahan pertimbangan untuk memberikan *reward* kepada mereka yang dianggap mampu bekerja. Jika hal ini dapat dilaksanakan, staf akan lebih meningkatkan rasa tanggung jawab dan komitmennya

terhadap kegiatan program sehingga pengawasan akan lebih objektif. Adapun standar pengawasan yang dimaksud, antara lain 1) standar norma, yaitu standar yang dibuat berdasarkan pengalaman staf melaksanakan kegiatan program yang sejenis atau yang akan dilaksanakan dalam situasi yang sama di masa lalu, 2) standar kriteria, yaitu standar yang diterapkan untuk kegiatan pelayanan oleh petugas yang sudah mendapat pelatihan. Standar ini terkait dengan profesionalisme staf (Muninjaya , 2009) mengemukakan bahwa supervisi merupakan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja. Pengawasan yang dilakukan dapat berupa aturan-aturan yang sifatnya mengikat.

Pengendalian diri (*self-control*) merupakan elemen atau aspek penting dalam melakukan pengawasan. Adapun karakteristik sistem supervisi (pengawasan) yang baik, yaitu 1) pengawasan harus didasarkan pada sasaran dan tujuan kegiatan, 2) apabila terdapat kesalahan pada saat melakukan pengawasan, segera dilaporkan, 3) pengawasan berorientasi pada tujuan masa yang akan datang, 4) pengawasan harus bersifat kritis, 5) pengawasan harus objektif, 6) pengawasan harus fleksibel, 7) pengawasan harus berdasarkan pola organisasi, 8) pengawasan harus ekonomis, 9) pengawasan harus dapat dipahami, 10) pengawasan mengarah pada tindakan perbaikan (Swansburg, 1999).

Supervisi yang dilaksanakan oleh seorang manajer memiliki prinsip, antara lain didasarkan atas hubungan profesional dan bukan hubungan pribadi, kegiatan yang akan dilaksanakan harus direncanakan secara matang, bersifat edukatif, memberikan perasaan aman pada perawat pelaksana, dan harus mampu membentuk suasana kerja yang demokratis (Arwani, 2005).

Prinsip lain yang harus dipenuhi dalam kegiatan supervisi adalah harus dilakukan secara objektif dan mampu memacu terjadinya penilaian diri (*self evaluation*), bersifat progresif, inovatif, fleksibel, dapat mengembangkan potensi atau kelebihan masing-masing orang yang terlibat, bersifat konstruktif dan kreatif dalam mengembangkan diri yang disesuaikan dengan kebutuhan, dan supervisi harus dapat meningkatkan kinerja perawat dalam upaya meningkatkan kualitas asuhan keperawatan. Selain itu, kegiatan supervisi dilaksanakan atas dasar data obyektif yang diperoleh dalam pelaksanaan pelayanan keperawatan, menggunakan berbagai instrumen pengumpulan data agar memperoleh hasil yang baik (angket, observasi, pedoman wawancara), dilaksanakan secara sistematis dan terus menerus (Depkes, 2008).

Intensitas supervisi harus disesuaikan dengan persyaratan situasional, kebutuhan pegawai dan kecakapan kepemimpinan si manajer. Supervisi harus tepat dalam jenis dan kuantitas bagi kelompok kerja untuk menjalankannya secara tepat. Intensitas

supervisi sebaiknya disesuaikan secara perseorangan untuk mencocokkan kebiasaan perilaku kepribadian setiap pegawai guna mencegah adanya persepsi yang salah terhadap pelaksanaan supervisi.

Supervisi harus dilakukan dengan frekuensi. Supervisi yang dilakukan hanya sekali, bisa dikatakan bukan supervisi yang baik, karena organisasi atau lingkungan selalu berkembang. Oleh sebab itu, agar organisasi selalu dapat mengikuti berbagai perkembangan dan perubahan, perlu dilakukan berbagai penyesuaian. Supervisi dapat membantu penyesuaian tersebut, yaitu melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan bawahan. Tidak ada pedoman yang pasti mengenai berapa kali supervisi harus dilakukan. Supervisi dilaksanakan bergantung dari derajat kesulitan pekerjaan yang dilakukan, serta sifat penyesuaian yang dilakukan. Jika derajat kesulitannya tinggi serta sifat penyesuaiannya mendasar, maka supervisi harus lebih sering dilakukan (Suarli dan Yanyan, 2009).

Supervisi berfungsi untuk mengatur dan mengorganisir proses atau mekanisme pelaksanaan kebijakan dan standard kerja. Selain itu, supervisi juga berfungsi untuk membimbing, memberikan contoh, mengarahkan, dan menilai atau mengevaluasi. Supervisi terhadap kinerja perawat pelaksana dilakukan dengan memberikan bimbingan, pengarahan, observasi, dan pemberian motivasi serta evaluasi terhadap pendokumentasian tiap-tiap proses keperawatan.

Agar fungsi supervisi dapat dicapai optimal, maka seorang supervisor seharusnya :

- a. Menumbuhkan dan meningkatkan motivasi perawat dalam bekerja Supervisor dapat menumbuhkan dan meningkatkan motivasi dengan selalu mengingatkan pada perawat pelaksana untuk melengkapi dokumentasi asuhan keperawatan.
- b. Mengembangkan rasa percaya dan keterbukaan perawat supervisor secara terbuka menjelaskan tujuan supervisi bukan untuk mencari kesalahan dan siap memberikan masukan dan arahan pada kegiatan supervisi asuhan keperawatan, memberikan kesempatan pada perawat mengungkapkan ide-ide dan permasalahan yang dihadapi dalam pendokumentasian.
- c. Menggunakan teknik wawancara agar terjalin komunikasi dua arah supervisor melakukan supervisi dengan mengedepankan teknik diskusi. Artinya supervisor siap memberikan arahan dan siap mendengarkan umpan balik dari perawat yang disupervisi.
- d. Mengumpulkan data secara terbuka dan obyektif supervisor menjelaskan setiap kegiatan supervisi pendokumentasian yang dilakukan.

- e. Menilai secara obyektif supervisor memberikan penilaian hasil supervisi berdasarkan format yang sudah disosialisasikan dan memberikan kesempatan pada perawat yang disupervisi memberikan umpan balik terhadap hasil penilai (Wiyana, 2008).

2.1.5 Model-Model Supervisi

Selain teknik supervisi yang telah diuraikan, Suyanto (2008) mengemukakan bahwa beberapa model supervisi dapat diterapkan dalam kegiatan supervisi antara lain:

a. Model konvensional

Supervisi dilakukan melalui inspeksi langsung untuk menemukan masalah dan kesalahan dalam pemberian asuhan keperawatan. Supervisi dilakukan untuk mengoreksi kesalahan dan memata-matai staf dalam menjalankan tugas. Model ini sering tidak adil karena hanya melihat sisi negatif dari pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan perawat pelaksana sehingga sulit terungkap sisi positif, hal-hal yang baik ataupun keberhasilan yang telah dilakukan.

b. Model ilmiah

Supervisi dilakukan dengan pendekatan yang sudah direncanakan sehingga tidak hanya mencari kesalahan atau masalah saja. Oleh karena itu, supervisi yang dilakukan dengan model ini memiliki karakteristik antara lain :

- 1) Dilakukan secara berkesinambungan .
- 2) Dilakukan dengan prosedur, instrumen dan standar supervisi yang baku.

- 3) Menggunakan data yang obyektif sehingga dapat diberikan umpan balik dan bimbingan.
- 4) Menggunakan *rating scale*, *check list*.
- 5) Pedoman wawancara.
- 6) Berkaitan erat dengan penelitian.

c. Model klinis

Supervisi model klinis bertujuan untuk membantu perawat pelaksana dalam mengembangkan profesionalisme sehingga penampilan dan kinerjanya dalam pemberian asuhan keperawatan meningkat. Supervisi dilakukan secara sistematis melalui pengamatan pelayanan keperawatan yang diberikan oleh seorang perawat selanjutnya dibandingkan dengan standar keperawatan.

d. Model *artistic*

Supervisi model artistik dilakukan dengan pendekatan personal untuk menciptakan rasa aman sehingga supervisor dapat diterima oleh perawat pelaksana yang akan disupervisi. Dengan demikian akan tercipta hubungan saling percaya sehingga hubungan antara perawat dan supervisor akan terbuka yang mempermudah supervisi.

2.1.6 Kompetensi yang Dimiliki Supervisor

Menurut Arwani & Supriyatno (2006), seorang supervisor harus memiliki sejumlah kompetensi yang sesuai untuk menjadi seorang supervisor yang baik, yaitu:

a. Merencanakan

Membuat perencanaan diperlukan unsur-unsur : Objektif / tujuan dari perencanaan, Uraian Kegiatan, Prosedur, Target waktu pelaksanaan, penanggung jawab dan anggaran (Suarli, 2009).

b. Mengarahkan

Supervisor keperawatan harus mampu memberikan pengarahan dan petunjuk secara jelas agar dapat dimengerti oleh staf dan pelaksana keperawatan (Arwani & Supriyatno, 2006; Suyanto, 2009). Hasil penelitian Wiyanti (2009) menunjukkan bahwa jika peran supervisi kepala ruangan sebagai pengarah semakin baik, maka kinerja perawat pelaksana dalam melakukan tindakan asuhan keperawatan juga semakin baik.

c. Menyarankan

Supervisor keperawatan harus mampu memberikan saran, nasehat, dan bantuan yang benar-benar dibutuhkan oleh staf dan pelaksana keperawatan. Supervisor harus mampu melakukan pendekatan asertif terhadap seluruh anggotanya yang terdiri dari berbagai strata usia, agar tidak terkesan 'menggurui'. Pemilihan waktu yang tepat juga menjadi bahan pertimbangan ketika melakukan supervisi, sesuai hasil penelitian Izzah (2002) di RSUD Batang yang menunjukkan

bahwa peluang kinerja perawat pelaksana yang disupervisi satu kali sehari akan lebih baik dibandingkan perawat pelaksana yang mendapat supervisi sebanyak dua kali atau lebih dalam satu hari (Arwani & Supriyatno, 2006).

d. Mengevaluasi dan Motivator

Supervisor harus mampu memberikan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja staf dan pelaksana keperawatan (Arwani & Supriyatno, 2006; Suyanto 2009). Supervisor harus paham benar tentang waktu yang tepat untuk memotivasi staf dan mampu mengevaluasi semua tindakan keperawatan yang telah dilakukan.

e. Pembimbing

Supervisor harus mampu memberikan latihan dan bimbingan yang diperlukan oleh staf dan pelaksana keperawatan (Suyanto, 2009). Supervisor dituntut untuk mengetahui prosedur tetap suatu kegiatan (Arwani & Supriyatno, 2006). Hasil penelitian Wiyanti (2009) menemukan adanya hubungan yang bermakna antara peran supervisi kepala ruangan sebagai pelatih dalam memperbaiki kinerja perawat pelaksana.

f. Penilai

Supervisor harus mampu melakukan penilaian secara benar dan objektif terhadap kinerja perawat. Supervisor harus

memiliki standar penilaian agar tidak menimbulkan kesalahan dalam menilai kinerja perawat. Seringkali penilaian dikaburkan dengan adanya hubungan kedekatan pribadi atau kolegal antara supervisor dan yang disupervisi sehingga dapat menimbulkan penilaian yang tidak objektif. Kedua penelitian yang dilakukan oleh Saljan (2005) dan Wiyanti (2009) sama-sama menunjukkan hasil bahwa ada hubungan yang bermakna antara peran supervisi kepala ruangan sebagai penilai terhadap peningkatan kinerja perawat pelaksana.

2.1.7 Supervisor Keperawatan

Depkes (2008) mengemukakan bahwa pelaksanaan supervisi di rumah sakit dapat dilakukan oleh :

a. Kepala ruangan

Bertanggung jawab dalam supervisi pelayanan keperawatan untuk klien. Kepala ruangan sebagai ujung tombak penentu tercapai tidaknya tujuan pelayanan keperawatan dan mengawasi perawat pelaksana dalam memberikan asuhan keperawatan.

b. Pengawas perawatan

Beberapa ruang atau unit pelayanan berada di bawah unit pelaksana fungsional (UPF). Pengawas bertanggung jawab dalam supervisi pelayanan keperawatan pada areanya yaitu beberapa kepala ruangan yang di UPF bersangkutan.

c. Kepala seksi

Beberapa UPF digabung dalam satu pengawasan kepala seksi (Kasie). Kepala seksi mengawasi pengawas UPF dalam

melaksanakan tugasnya secara langsung dan seluruh perawat secara tidak langsung.

d. Kepala bidang

Kepala bidang bertanggung jawab untuk supervisi kepala seksi secara langsung dan semua perawat secara tidak langsung. Jadi supervisi berkaitan dengan struktur organisasi yang menggambarkan garis tanggung jawab, siapa yang menjadi supervisor dan siapa yang disupervisi.

2.1.8 Teknik Supervisi

Kepemimpinan merupakan aspek penting dari pekerjaan supervisor. Para supervisor bertanggung jawab atas kualitas kinerja para karyawan yang dipimpinnya. Oleh sebab itu, kemampuan memimpin sangat diperlukan untuk mengemban tanggung jawab itu. Kemampuan supervisor untuk memimpin bawahannya akan mempengaruhi produktivitas unit kerjanya. Efektivitas kepemimpinan seorang supervisor diukur oleh dua faktor utama, yaitu faktor keluaran (*output*) dan faktor manusia. Faktor keluaran adalah tingkat hasil yang dicapai unit kerja yang merupakan petunjuk seberapa baik pencapaian sasaran yang telah direncanakan. Faktor keluaran ini mencakup produktivitas, kualitas, kemampulabaan (*profitability*), dan efisiensi. Faktor manusia menunjukkan tingkat kerja sama di kalangan karyawan dan kepuasan bekerja. Ini termasuk kadar antusiasme, jumlah dan jenis komunikasi, tinggi rendahnya motivasi, komitmen serta konflik antarpribadi dan antarkelompok (Dharma, 2004).

Swansburg (2004) mengatakan bahwa ada beberapa teknik yang diperlukan dalam melaksanakan supervisi dalam keperawatan antara lain:

a. Proses supervisi

- 1) Standar asuhan keperawatan sebagai acuan
- 2) Fakta pelaksanaan praktek keperawatan sebagai pembanding untuk pencapaian/kesenjangan.
- 3) Tindak lanjut yaitu sebagai upaya mempertahankan kualitas atau memperbaiki.

b. Area supervisi

- 1) Pengetahuan dan pengertian tentang tugas yang akan dilaksanakan.
- 2) Keterampilan yang dilakukan sesuai standar.
- 3) Sikap serta penghargaan terhadap pekerjaan.

Supervisi dapat dilakukan melalui dua cara, yaitu:

a. Cara langsung

Dilakukan pada saat kegiatan sedang berlangsung. Supervisor terlibat dalam kegiatan secara langsung agar proses pengarahan dan pemberian petunjuk tidak dirasakan sebagai suatu "perintah". Pada kondisi ini, umpan balik dan perbaikan dapat sekaligus dilakukan tanpa bawahan merasakan sebagai suatu beban. Proses supervisi langsung, dapat dilakukan dengan cara perawat pelaksana melakukan secara mandiri suatu tindakan keperawatan didampingi supervisor.

Selama proses supervisi, supervisor dapat memberikan dukungan, *reinforcement*, dan petunjuk, kemudian supervisor dan

perawat pelaksana melakukan diskusi untuk menguatkan yang telah sesuai dengan apa yang direncanakan dan memperbaiki segala sesuatu yang dianggap masih kurang. Agar pengarahan, petunjuk, dan *reinforcement* efektif maka harus memenuhi syarat-syarat tertentu, seperti pengarahan harus lengkap tidak terputus dan bersifat *partial*, mudah dipahami, menggunakan kata-kata yang tepat dan alur yang logis, dan jangan terlalu kompleks, berbicara dengan jelas, berikan arahan yang logis, hindari memberikan banyak arahan pada satu saat, pastikan bahwa arahan anda dipahami, serta yakinlah bahwa arahan anda dilaksanakan atau perlu tindak lanjut (Arwani 2005; Depkes 2008).

Dharma (2003) mengemukakan bahwa agar dapat memimpin secara efektif, seorang supervisor harus mampu melakukan empat teknik, antara lain :

- 1) Berkomunikasi dengan jelas dengan cara menggunakan kata-kata atau istilah yang dapat dimengerti, langsung tanpa membuang-buang waktu dengan membicarakan hal-hal lain yang dapat mengaburkan isi pesan yang akan disampaikan, ringkas serta menghindarkan pesan-pesan yang bertolak belakang.
- 2) Mengharapkan yang terbaik dari karyawan dengan cara menghargai martabat karyawan, menyampaikan sebuah harapan dengan penuh keyakinan, serta menekankan pada kebutuhan masa datang, bukan pada masalah di waktu lampau.
- 3) Berpegang pada tujuan dengan cara berbicara atau berfokus pada satu topik, mengarahkan kegiatan dan topik pembicaraan (perilaku)

sesuai dengan tujuan pekerjaan, serta membatasi adanya interupsi pada saat berbicara.

- 4) Berusaha memperoleh komitmen dengan cara meringkas dan mengulangi kembali hal-hal yang telah dibicarakan, minta keikutsertaan, mendengarkan sungguh-sungguh pada saat orang lain sedang berbicara, pastikan bahwa semua orang telah memahami hal-hal yang telah dibicarakan atau didiskusikan, minta persetujuan atau komitmen secara langsung serta menindaklanjuti hal-hal yang telah disepakati.

Supervisi langsung dilakukan pada saat perawat sedang melaksanakan pengisian formulir dokumentasi asuhan keperawatan. Supervisi dilakukan pada kinerja pendokumentasian dengan mendampingi perawat dalam pengisian setiap komponen dalam proses keperawatan mulai dari pengkajian sampai dengan evaluasi. Langkah-langkah supervisi langsung sebagai berikut:

- 1) Informasikan kepada perawat yang akan disupervisi bahwa pendokumentasiannya akan disupervisi.
- 2) Lakukan supervisi asuhan keperawatan pada saat perawat melakukan pendokumentasian. Supervisor melihat hasil pendokumentasian secara langsung di hadapan perawat yang mendokumentasikan.
- 3) Supervisor menilai setiap dokumentasi sesuai dengan standar asuhan keperawatan.
- 4) Supervisor menjelaskan, mengarahkan dan membimbing perawat yang disupervisi setiap komponen pendokumentasian mulai dari

pengkajian, diagnosa keperawatan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi kepada perawat yang sedang melakukan pencatatan dokumentasi asuhan keperawatan.

- 5) Mencatat hasil supervisi dan menyimpan dalam dokumen supervisi (Wiyana, 2008).

b. Cara tidak langsung

Supervisi tidak langsung adalah supervisi yang dilakukan melalui laporan baik tertulis maupun lisan. Kepala ruangan tidak melihat langsung apa yang terjadi di lapangan sehingga memungkinkan terjadi kesenjangan fakta. Umpan balik dapat diberikan secara tertulis (Wiyana, 2008).

Melalui laporan lisan, pimpinan hanya memperoleh informasi terbatas tentang kemajuan program atau laporan kasus penyalahgunaan wewenang oleh staf dari laporan masyarakat. Sedangkan, melalui laporan tertulis, informasinya hanya terbatas pada hal-hal yang dianggap penting oleh staf. Hal ini dikarenakan staf penanggung jawab program diminta membuat laporan singkat tentang hasil kegiatannya. Format laporan staf harus dibuat. Sistem pencatatan dan pelaporan program yang secara rutin dibuat oleh staf dapat dimanfaatkan untuk mengembangkan program asalkan laporan tersebut sudah dianalisis dengan baik (Muninjaya, 2009).

Langkah-langkah supervisi tidak langsung sebagai berikut:

- 1) Lakukan supervisi tidak langsung dengan melihat hasil dokumentasi pada buku rekam medik.

- 2) Pilih salah satu dokumen asuhan keperawatan.
- 3) Periksa kelengkapan dokumentasi sesuai dengan standar dokumentasi asuhan keperawatan yang ditetapkan rumah sakit.
- 4) Memberikan penilaian atas dokumentasi yang disupervisi dengan memberikan tanda bila ada yang masih kurang dan berikan catatan tertulis pada perawat yang mendokumentasikan.
- 5) Memberikan catatan pada lembar dokumentasi yang tidak lengkap atau sesuai standar (Wiyana, 2008).

2.1.9 Kegiatan Rutin Supervisor

Pelaksanaan supervisi diperlukan suatu prosedur antara lain :

- a. Supervisi pendokumentasian asuhan keperawatan dilakukan oleh kepala ruangan.
- b. Waktu supervisi adalah saat perawat melakukan pendokumentasian, satu pasien minimal satu penilaian untuk satu tindakan. Dapat diulang jika nilai tidak memuaskan (Wiyana, 2008).

Depkes (2008) mengatakan bahwa kegiatan rutin dalam supervisi sebagai berikut:

a. **Sebelum pertukaran Shif (15-30 menit)**

- 1) Mengecek kecukupan fasilitas atau,saran atau peralatan hari itu.
- 2) Mengecek jadwal kerja.

b. **Pada waktu mulai shif (15-30 menit)**

- 1) Mengecek personil yang ada.
- 2) Menganalisa keseimbangan personil dan pekerjaannya.
- 3) Mengatur pekerjaannya.
- 4) Mengidentifikasi kendala yang muncul.

5) Mencari jalan agar pekerjaan dapat diselesaikan.

c. Sepanjang hari (6-7 jam)

- 1) Mengecek pekerjaan personil.
- 2) Mengarahkan sesuai kebutuhan.
- 3) Mengecek kemajuan pekerjaan personil.
- 4) Mengecek pekerjaan rumah tangga.
- 5) Menciptakan kenyamanan kerja khususnya personil baru.
- 6) Berjaga-jaga di tempat apabila ada pertanyaan atau permintaan bantuan.
- 7) Mengatur istirahat jam personil.
- 8) Mendeteksi dan mencatat problem yang muncul saat itu serta solusinya.
- 9) Mengecek kecukupan alat atau sarana atau fasilitas sesuai kondisi operasional.
- 10) Mencatat fasilitas/sarana yang rusak kemudian melaporkannya.
- 11) Mengecek adanya kejadian kecelakaan kerja.

d. Sekali dalam sehari (15-30 menit)

- 1) Mengobservasi satu personil atau area kerja secara kontinyu untuk 15 menit.
- 2) Melihat dengan seksama hal-hal yang terjadi misal: keterlambatan pekerjaan, lamanya mengambil barang, kesulitan pekerjaan.

e. Sebelum pulang ke rumah (15 menit)

- 1) Membuat daftar masalah yang belum diselesaikan.
- 2) Berusaha menyelesaikan persoalan tersebut besok harinya.

- 3) Pikirkan pekerjaan yang telah dilakukan sepanjang hari dan hasilnya.
- 4) Lengkapi laporan harian sebelum pulang.
- 5) Membuat daftar pekerjaan untuk besok.
- 6) Membawa pulang dan mempelajarinya di rumah sebelum pergi bekerja.

Menurut Wiyana (2008), kegiatan dalam supervisi sebagai berikut:

a. Persiapan

Kegiatan kepala ruangan (supervisor):

- 1) Menyusun jadwal supervisi.
- 2) Menyiapkan materi supervisi (format supervisi, pedoman pendokumentasian).
- 3) Mensosialisasikan rencana supervisi kepada perawat pelaksana.

b. Pelaksanaan supervisi

Kegiatan kepala ruangan (supervisor):

- 1) Mengucapkan salam pada perawat yang disupervisi.
- 2) Membuat kontrak waktu supervisi pendokumentasian dilaksanakan.
- 3) Bersama perawat mengidentifikasi kelengkapan pendokumentasian untuk masing-masing tahap.
- 4) Mendiskusikan pencapaian yang telah diperoleh perawat dalam pendokumentasian asuhan keperawatan.
- 5) Mendiskusikan pencapaian yang harus ditingkatkan pada masing-masing tahap.
- 6) Memberikan bimbingan/arahan pendokumentasian asuhan keperawatan.

7) Mencatat hasil supervisi.

c. Evaluasi

Kegiatan kepala ruangan (supervisor) :

- 1) Menilai respon perawat terhadap pendokumentasian yang baru saja diarahkan.
- 2) Memberikan *reinforcement* pada perawat.
- 3) Menyampaikan rencana tindak lanjut supervisi

2.2 Konsep Kinerja

2.2.1. Definisi kinerja

Kinerja sumber daya manusia pada dasarnya merupakan landasan dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan. Manager organisasi dapat menjadikan kinerja sebagai bahan untuk mengevaluasi apakah tujuan organisasi akan tercapai atau tidak. Pengertian kinerja sumber daya manusia dari beberapa pernyataan akan disampaikan dalam uraian di bawah ini.

Pengertian kinerja menurut Nawawi (2006) adalah sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan, dan kemampuan kerja. Kinerja yang tinggi jika suatu target kerja dapat diselesaikan tepat waktu atau tidak melampaui batas waktu yang ditentukan. Kinerja dikatakan rendah jika suatu pekerjaan diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Kinerja juga diartikan sebagai sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya secara keseluruhan, atau merupakan perpaduan dari hasil

kerja yaitu apa yang harus dicapai seseorang dan kompetensi yaitu bagaimana seseorang mencapainya (Sedarmayanti, 2007).

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu (Hasibuan, 2005). Menurut Prawirosentono (2008), kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Pengertian kinerja juga dikemukakan oleh Mangkunegara (2009) sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Robbins (2006) juga menyebutkan, kinerja dapat menjadi hasil dari seorang individu atau dapat berupa hasil dari kerja kelompok dalam satu organisasi. Deskripsi kinerja menyangkut tiga komponen penting, yakni tujuan, ukuran dan penilaian.

Pengertian kinerja berdasarkan para ahli dapat disimpulkan sebagai kemampuan dalam mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan, sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika organisasi.

2.2.2 Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

a. Faktor *Internal*

1) Kemampuan fisik

Kemampuan fisik karyawan mempengaruhi produktifitas kerja. Fisik yang sehat secara optimal akan berdampak pada peningkatan kinerja, sebaliknya fisik yang sakit-sakitan akan menurunkan kinerja.

2) Demografis seperti umur, jenis kelamin dan budaya

Demografis seseorang juga mempengaruhi hasil kerja seperti umur, jenis kelamin, dan budaya. Umur produktif akan memerlukan kinerja yang lebih baik disbanding umur tidak produktif. Jenis kelamin juga mempengaruhi kinerja tergantung pekerjaan lebih menitikberatkan pada jenis kelamin tertentu. Budaya seseorang menentukan bagaimana dia akan berkerja dan menghasilkan kinerja baik maupun kinerja turun.

3) Kemampuan intelektual dan ketrampilan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge dan Skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man on the right place, the right man on the right job*).

4) Disiplin kerja

5) Kepuasan kerja

Kepuasan kerja merupakan penilaian dari perasaan pekerja terhadap pekerjaannya.

6) Motivasi kerja

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (sikap secara mental, fisik, tujuan dan situasi).

b. Faktor eksternal

1) Gaya kepemimpinan

Kepemimpinan dalam organisasi turut menentukan kinerja karyawan, pemimpin yang selalu berorientasi mengelolah dan mengembangkan sumber daya manusia akan memotivasi seseorang bekerja untuk menghasilkan kinerja yang baik.

2) Lingkungan pekerjaan

Lingkungan kerja adalah lingkungan yang didalamnya terdapat perabot, tata ruang, dan kondisi fisik yang mempengaruhi aktifitas karyawan. Untuk meningkatkan semangat kerja karyawan adalah

perusahaan harus memperhatikan berbagai hal, dan salah satunya adalah lingkungan kerja yang menyenangkan.

3) Lingkungan diluar pekerjaan

Lingkungan diluar pekerjaan seperti keluarga mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Keluarga yang mendukung akan berdampak pada peningkatan kinerja, akan tetapi keluarga yang tidak mendukung kerja karyawan mengakibatkan kinerja turun.

4) Kompensasi

Kompensasi merupakan sesuatu yang dipertimbangkan sebagai suatu yang sebanding. Kompensasi sangat penting bagi pegawai maupun perusahaan, hal ini karena kompensasi merupakan sumber penghasilan bagi mereka dan keluarganya.

5) Sistem manajemen yang terdapat dalam organisasi

Sistem manajemen seperti peraturan yang ditetapkan juga berpengaruh terhadap kinerja. Kinerja akan meningkat jika antara aturan yang ditetapkan, penertiban aturan, penghargaan dan sanksi dapat dilaksanakan dengan seimbang.

Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta motivasi pekerja (Hasibuan, 2006). Kinerja yang baik dari individu diharapkan akan meningkatkan kinerja dari organisasi.

2.2.3. Standar Kinerja

Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu Wirawan (2009). Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.

Beberapa aspek standar kinerja menurut Mangkunegara (2006) yaitu meliputi :

a. Aspek kuantitatif

- 1) Proses dalam pekerjaan dan kondisi pekerjaan.
- 2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
- 3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

b. Aspek kualitatif

- 1) Ketepatan pekerjaan dan kualitas pekerjaan.
- 2) Tingkat kemampuan dalam bekerja.
- 3) Kemampuan menganalisa data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan peralatan.
- 4) Kemampuan mengevaluasi keluhan atau keberatan konsumen/ masyarakat.

2.2.4 Indikator kinerja

Indikator kinerja menurut Mangkunegara (2006) yaitu :

a. Kualitas

Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.

b. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai.

c. Kehandalan

Kehandalan kerja adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.

d. Sikap

Sikap kerja adalah kemampuan individu untuk dapat melaksanakan pekerjaan yang sedang dilakukannya. Adapun aspek-aspek psikologi yang termasuk didalamnya adalah :

1) **Sistematika kerja**

Merupakan kemampuan individu untuk melakukan kegiatan atau menyelesaikan pekerjaannya secara sistematis.

2) **Daya tahan kerja**

Daya tahan kerja adalah kemampuan individu untuk tetap mempertahankan produktivitasnya tanpa kehilangan motivasi untuk melakukan kegiatan kerja tersebut.

3) **Ketelitian kerja**

Ketelitian adalah kemampuan individu untuk melakukan sesuatu dengan cara cepat, cermat serta teliti.

4) Kecepatan kerja

Kecepatan kerja yaitu kemampuan individu untuk mengerjakan suatu pekerjaan dengan batas waktu tertentu.

5) Keajegan kerja

Keajegan kerja adalah konsistensi dari pola atau irama dalam bekerja.

2.2.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Penilaian kinerja sebagai kegiatan evaluasi terhadap kesetiaan, kejujuran, kepemimpinan, kerjasama, loyalitas, dedikasi dan partisipasi sebagai kontribusi keseluruhan yang diberikan oleh setiap individu bagi organisasinya (Triyono, 2012).

Penilaian prestasi kerja menurut Sondang Siagian (2000) adalah suatu pendekatan dalam melakukan penilaian prestasi kerja para pegawai dimana terdapat berbagai faktor, yaitu :

- a. Yang dinilai adalah manusia yang disamping memiliki kemampuan tertentu juga tidak luput dari berbagai kelemahan dan kekurangan.

- b. Penilaian yang dilakukan pada serangkaian tolak ukur tertentu yang realistis, berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta kriteria yang ditetapkan dan diterapkan secara objektif.
- c. Hasil penilaian harus disampaikan kepada pegawai yang dinilai.
- d. Hasil penilaian yang dilakukan secara berkala itu seharusnya terdokumentasikan dengan rapi dalam arsip kepegawaian setiap orang sehingga tidak informasi yang hilang, baik yang sifatnya menguntungkan maupun merugikan pegawai.
- e. Hasil penilaian prestasi kinerja setiap orang menjadi bahan pertimbangan dalam setiap keputusan yang diambil mengenai mutasi karyawan, baik dalam arti promosi, alih tugas, alih wilayah, demosi maupun dalam pemberhentian tidak atas permintaan sendiri.

Aspek kinerja yang dapat diukur menurut Neal dalam Mangkunegara (2006) yaitu :

- a. Akurasi
Merupakan pemenuhan terhadap standar yang ditetapkan (Neal dalam Mangkunegara, 2006).
- b. Prestasi
Penilaian terhadap hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan karena mampu menyelesaikan tanggung jawab dan tugas.

- c. **Administrasi**
Menunjukkan efektifitas dalam administratif.
- d. **Analitis**
Merupakan kemampuan dalam menganalisa secara efektif.
- e. **Komunikasi**
Merupakan kemampuan individu dalam berkomunikasi dengan pihak lain.
- f. **Kompetensi**
Individu dapat menunjukkan kemampuan dan kualitasnya dalam bidang pekerjaannya.
- g. **Kerjasama**
Penilaian terhadap kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain secara vertikal atau horizontal didalam maupun diluar sehingga hasil pekerjaannya lebih baik. Kemampuan yang ditunjukkan oleh individu untuk bekerjasama dengan orang lain (Robbin, 2006).
- h. **Kreatifitas**
Individu mampu menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif dalam bekerja.
- i. **Pengambilan Keputusan**
Individu mampu mengambil keputusan sendiri dan mampu menentukan solusi dalam menghadapi permasalahan pekerjaan.
- j. **Pendelegasian**
Merupakan kemampuan individu dalam menunjuk seseorang untuk diberi kuasa berbicara atau bertindak bagi orang lain.

- k. Dapat diandalkan
Individu menunjukkan sifat yang dapat dipercaya.
- l. Improvisasi
Individu mampu meningkatkan kualitas atau kondisi yang lebih baik.
- m. Inisiatif/ Prakarsa
Individu mampu mengemukakan gagasan, metode dan pendekatan baru. Berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Inisiatif sebaiknya bersifat mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Inisiatif karyawan dapat disimpulkan sebagai daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan (Prawirosentono, 2008).
- n. Inovasi
Individu mampu mengenalkan metode dan prosedur baru.
- o. Kesetiaan
Penilaian terhadap sikap karyawan dalam hal setia pada pekerjaan dan organisasi tempat bekerja.
- p. Tanggung Jawab
Penilaian terhadap karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana yang digunakan, serta perilaku pekerjaannya sesuai dengan tugas yang diberikan. Tanggung jawab merupakan bagian yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang (Prawirosentono, 2008).

q. Ketaatan

Penilaian disiplin dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaan sesuai dengan intruksi yang diberikan kepadanya.

r. Kejujuran

Penilaian terhadap kemampuan karyawan untuk bersikap jujur didalam bekerja, jujur terhadap diri sendiri, teman kerja serta kepada atasan.

s. Kepemimpinan

Penilaian terhadap seorang karyawan untuk melihat kemampuan dan kecakapan dalam melaksanakan setiap tugas dan mampu memimpin dirinya maupun kemampuan memimpin atau mengkoordinir teman kerja untuk menyelesaikan tugas pekerjaanya.

t. Efektifitas

Efektifitas adalah bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan (Prawirosentono 2008).

u. Disiplin

Merupakan ketaatan terhadap hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan tempat bekerja (Prawirosentono, 2008).

Berdasarkan teori-teori dapat disimpulkan bahwa kinerja memerlukan indikator-indikator penilaian yang dipengaruhi oleh berbagai faktor, yaitu faktor internal dan faktor eksternal dengan beragam aspek yang dapat diukur dengan berpedoman pada

standar kinerja tertentu,. Aspek kuantitatif dan aspek kualitatif bermanfaat untuk mendapatkan *feedback* guna kepentingan perbaikan organisasi secara khusus manajemen pengelolah sumber daya manusia.

2.2.6 Kegunaan Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja menurut Rivai (2003) dapat berguna untuk :

- a. Mengetahui pengembangan yang meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan, identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
- b. Pengambilan keputusan administratif yang meliputi keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
- c. Keperluan perusahaan yang meliputi perencanaan sumber daya manusia, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem sumber daya manusia dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
- d. Dokumentasi yang meliputi kriteria untuk validasi penelitian, dokumentasi keputusan-keputusan tentang sumber daya manusia dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

Kegunaan penilaian kinerja menurut Hasibuan (2000) bertujuan sebagai berikut :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektifitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan mendapatkan performance kerja yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (Supervisor, Manajer, Administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

- h. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemaha di masa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
- j. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa dijadikan sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
- k. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- l. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

2.3 Dokumentasi Asuhan Keperawatan

2.3.1 Pengertian

Dokumentasi keperawatan merupakan media komunikasi yang efektif antar profesi dalam suatu tim pelayanan kesehatan yang bertujuan untuk melihat dan menganalisa perkembangan kondisi klien, untuk perencanaan perawatan klien, sebagai statistic kualitas pelayanan kesehatan, sumber data untuk penelitian dalam pengembangan keperawatan, pertanggunggugatan pelaksanaan asuhan keperawatan serta sebagai sarana pendidikan bagi para mahasiswa keperawatan.

Dokumentasi proses asuhan keperawatan yang baik dan berkualitas haruslah akurat, lengkap dan sesuai standar. Apabila kegiatan

keperawatan tidak didokumentasikan dengan akurat dan lengkap maka sulit untuk membuktikan bahwa tindakan keperawatan telah dilakukan dengan benar (Hidayat, 2004). Pendokumentasian proses asuhan keperawatan merupakan suatu proses yang harus dilaksanakan oleh perawat pelaksana sebagai bagian dari standar kerja yang telah ditetapkan (Nursalam, 2008)

Dokumentasi keperawatan harus akurat, komprehensif dan fleksibel untuk memperoleh data penting, mempertahankan kesinambungan pelayanan, melacak hasil klien, menggambarkan standar praktik terkini dan meminimalisasi resiko kesalahan. Lembaga akreditasi seperti *The Joint Commision* juga menguraikan pedoman dokumentasi (Potter & Perry, 2009)

2.3.2 Tujuan dan Makna Dokumentasi Asuhan Keperawatan

Tujuan dari pendokumentasian keperawatan menurut Potter & Perry, (2009) :

a. Komunikasi

Dokumentasi merupakan alat bagi anggota tim kesehatan untuk mengkomunikasikan kebutuhan dan kemajuan klien, terapi individual, hasil konferensi, edukasi klien, dan rencana pemulangan. Dokumentasi harus memiliki informasi terkini dan paling akurat tentang status kesehatan klien. Dokumentasi juga harus menyediakan data untuk mengidentifikasi dan mendukung dignosis keperawatan, menyusun hasil perawatan yang diharapkan, merencanakan intervensi dan mengevaluasi pelayanan sesuai respon klien.

b. Dokumentasi legal

Dokumentasi akurat merupakan pertahanan terpenting bagi klaim hukum yang terkait dengan pelayanan keperawatan. Untuk membatasi tanggung jawab hukum pada keperawatan, maka dokumentasi keperawatan harus menyatakan dengan jelas bahwa pelayanan keperawatan berdasarkan hasil pemeriksaan.

c. Tagihan keuangan

Dalam sistem pembayaran prospektif, sistem *medicare* membayar penggantian biaya kepada rumah sakit bagi tiap kelompok diagnosis yang berhubungan. Dokumentasi dapat membantu klarifikasi jenis terapi dan penggantian biaya bagi lembaga kesehatan.

d. Pendidikan

Dokumentasi klien mengandung berbagai informasi termasuk respon klien terhadap perawatan. Dengan mengidentifikasi pola berbagai masalah kesehatan perawat, siswa keperawatan dapat belajar mengantisipasi jenis pelayanan yang dibutuhkan klien

e. Penelitian

Seorang perawat boleh menggunakan dokumentasi klien selama penelitian klinis untuk menyelidiki intervensi keperawatan baru. Peneliti dapat membandingkan temuan untuk menentukan efektivitas metode baru dibandingkan dengan protokol standar.

f. Audit monitor

The Joint Commission (2007) mewajibkan rumah sakit untuk membangun program peningkatan kualitas dalam upaya

melakukan tinjauan objektif berkelanjutan bagi perawatan klien. TJC menginstruksikan institusi untuk menetapkan standar pelayanan berkualitas.

Dokumentasi dan pelaporan berkualitas memiliki lima karakteristik penting, yaitu :

a. Faktual

Sebuah pencatatan yang faktual mengandung informasi deskriptif dan objektif tentang hal yang dilihat, dirasakan dan dihidu oleh perawat.

b. Akurat

Dokumentasi data yang ringkas akan mudah untuk dipahami. Hindari penggunaan kata yang tidak diperlukan dan relevan. Pengukuran secara eksakta akan menghasilkan ketepatan. Gunakan singkatan secara hati-hati untuk menghindari kesalahpahaman.

c. Lengkap

Informasi dalam pencatatan atau laporan harus lengkap dan mengandung informasi yang penting. Tuliskan perawat dalam pendokumentasian keperawatan mendeskripsikan pelayanan keperawatan beserta respon klien.

d. Baru

Masukan data yang tepat waktu dan baru sangat penting bagi pelayanan klien.

e. Terorganisasi

Perawat harus mengkomunikasikan informasi dalam urutan yang logis. Penggunaan pemikiran kritis dan proses keperawatan memberikan logika dan urutan untuk dokumentasi keperawatan.

Melalui dokumentasi keperawatan akan dapat dilihat sejauh mana peran dan fungsi perawat dalam memberikan asuhan keperawatan pada klien. Hal ini akan bermanfaat bagi peningkatan mutu pelayanan dan menggambarkan kinerja seorang perawat kepada pasien, dan untuk mengetahui sejauh mana masalah pasien dapat teratasi, serta seberapa jauh masalah baru dapat teridentifikasi dan dimonitor melalui catatan yang akurat. Hal ini akan membantu meningkatkan mutu pelayanan keperawatan.

f. Komunikasi

Dokumentasi keadaan pasien merupakan alat perekam terhadap masalah yang berkaitan dengan pasien. Perawat atau tenaga kesehatan lain akan bisa melihat catatan yang ada, kemudian menjadikan sebagai pedoman dalam memberikan asuhan keperawatan.

g. Keuangan

Dokumentasi memiliki nilai dari segi keuangan, karena semua tindakan keperawatan yang belum, sedang, dan telah diberikan yang dicatat dengan lengkap dapat dipergunakan sebagai acuan atau pertimbangan dalam biaya keperawatan bagi pasien.

h. Pendidikan

Dokumentasi mempunyai nilai pendidikan karena isinya menyangkut kronologis dari kegiatan asuhan keperawatan yang dapat dipergunakan sebagai bahan pembelajaran bagi siswa atau profesi keperawatan.

i. Penelitian

Dokumentasi keperawatan mempunyai nilai penelitian karena data yang terkandung di dalamnya mengandung informasi yang dapat dijadikan sebagai bahan atau obyek penelitian dan pengembangan profesi keperawatan.

j. Akreditasi

Melalui dokumentasi keperawatan akan dapat dilihat sejauh mana peran dan fungsi perawat dalam memberikan asuhan keperawatan kepada pasien. Dengan demikian dapat diambil kesimpulan tingkat keberhasilan pemberian asuhan keperawatan, guna pembinaan dan pengembangan lebih lanjut. (Nursalam, 2007)

Diharapkan asuhan keperawatan yang diberikan kepada klien dapat optimal dan berkualitas sesuai dengan tujuan dokumentasi sebagai berikut :

- a. Mengkomunikasikan data klien kepada semua anggota tim kesehatan sehingga tidak terjadi data yang tumpang tindih, berulang dan kesenjangan dalam memberikan asuhan keperawatan.
- b. Memberikan bukti-bukti untuk tujuan evaluasi hasil implementasi asuhan keperawatan (audit keperawatan). Selain itu membantu

administrator mengevaluasi prestasi kerja karyawan serta dapat dipakai untuk akreditasi institusi.

- c. Memberi jaminan kepada masyarakat tentang lingkup dan mutu pelayanan keperawatan dan membuktikan pekerjaan perawatan serta meningkatkan tanggunggugat perawat.
- d. Sebagai sumber data untuk melakukan penelitian.
- e. Sebagai catatan tetap untuk dokumentasi yang sah dan untuk tujuan penelitian. Pencatatan ini membantu tindakan dan untuk meyakinkan bahwa tindakan, obat, terapi telah diberikan dan dihubungkan dengan pembayaran.
- f. Menjamin kelanjutan perawatan dimasa mendatang sehingga klien mendapatkan pelayanan yang tepat.

2.4 Konsep Standar Asuhan Keperawatan di Indonesia

2.4.1 Pengertian Standar Asuhan Keperawatan

Standar asuhan keperawatan adalah merupakan alat ukur kualitas asuhan keperawatan yang berfungsi sebagai pedoman atau tolok ukur dalam pelaksanaan praktek keperawatan (Depkes RI,2004).

Standar asuhan keperawatan adalah uraian pernyataan tingkat kinerja yang diinginkan, sehingga kualitas struktur, proses dan hasil dapat dinilai. Standar asuhan keperawatan berarti pernyataan kualitas yang diinginkan dan dapat dinilai dalam pemberi asuhan keperawatan kepada pasien. Hubungan antara kualitas dan standar menjadi dua hal yang saling terkait erat, karena melalui standar dapat dikuantifikasi sebagai bukti pelayanan meningkat dan memburuk (Wilkinson, 2006 dalam PPNI, 2012).

2.4.2 Proses Pelaksanaan Standar Asuhan keperawatan

Menurut PPNI (2012), Proses pelaksanaan standar asuhan keperawatan meliputi :

a. **Standar I: Pengkajian Keperawatan**

Perawat mengumpulkan data tentang status kesehatan klien secara sistematis, menyeluruh, akurat, singkat dan berkesinambungan.

Rasional: Pengkajian keperawatan merupakan aspek penting dalam proses keperawatan yang bertujuan menetapkan data dasar tentang tingkat kesehatan klien yang digunakan untuk merumuskan masalah klien dan rencana tindakan.

b. **Standar II: Diagnosa Keperawatan**

Perawat menganalisa data pengkajian untuk merumuskan diagnosis keperawatan.

Rasional: Diagnosa keperawatan sebagai dasar dalam pengembangan rencana intervensi keperawatan dalam rangka mencapai peningkatan, pencegahan dan penyembuhan penyakit serta pemulihan kesehatan klien.

c. **Standar III: Perencanaan**

Perawat membuat rencana tindakan keperawatan untuk mengatasi masalah kesehatan dan meningkatkan kesehatan klien.

Rasional: Perencanaan dikembangkan berdasarkan diagnosis keperawatan.

d. **Standar IV: Pelaksanaan Tindakan (Implementasi)**

Perawat mengimplementasikan tindakan yang telah diidentifikasi dalam rencana asuhan keperawatan.

Rasional: Perawat mengimplementasikan rencana asuhan keperawatan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dan partisipasi klien dalam tindakan keperawatan berpengaruh pada hasil yang diharapkan.

e. Standar V: Evaluasi

Perawat mengevaluasi perkembangan kesehatan klien terhadap tindakan dalam pencapaian tujuan, sesuai rencana yang telah ditetapkan dan merevisi data dasar dan perencanaan.

Rasional: Praktek keperawatan merupakan suatu proses dinamis yang mencakup berbagai perubahan data, diagnosa atau perencanaan yang dibuat sebelumnya. Efektivitas asuhan keperawatan tergantung pada pengkajian yang berulang-ulang.

2.4.3 Tujuan Standar asuhan Keperawatan

Tujuan Standar Asuhan Keperawatan adalah diantaranya (PPNI, 2012):

a. Meningkatkan kualitas Asuhan Keperawatan

Perawat berusaha mencapai standar yang telah ditetapkan dan termotivasi untuk meningkatkan kualitas pelayanan. Asuhan keperawatan yang diberikan oleh perawat bersifat mendasar terhadap peningkatan kualitas hidup pasien.

b. Mengurangi Biaya Asuhan Keperawatan

Apabila perawat dalam meakukan kegiatan sesuai dengan standar, maka dapat menghindari kegiatan perawat yang tidak diperlukan.

- c. Melindungi Perawat dan Melindungi pasien dari Kelalaian

Dalam memberikan asuhan keperawatan harus sesuai prosedur yang telah ditetapkan dan dipahami, sehingga menghindari kesalahan dan kelalaian.

2.5 Hubungan Pelaksanaan Supervisi Kepala Ruang dengan Kinerja Perawat Pelaksana dalam Pendokumentasian Asuhan Keperawatan

Supervisi adalah kegiatan yang merencanakan, mengarahkan, membimbing, mengajar, mengobservasi, mendorong, memperbaiki, mempercayai dan mengevaluasi secara berkesinambungan kepada anggota secara menyeluruh sesuai dengan kemampuan dan keterbatasan yang dimiliki anggota. Dengan adanya supervisi diharapkan dapat berfungsi mengawasi dan mengendalikan kegiatan program yang bermanfaat untuk meningkatkan efisiensi kerja, mengatasi kesenjangan pengetahuan dan keterampilan staf yang terkait dengan tugas-tugasnya, mengetahui sebab-sebab terjadinya penyimpangan. Dengan adanya supervisi memungkinkan untuk menambah komitmen perawat untuk bertindak ke arah yang lebih baik dalam pelaksanaan dokumentasi asuhan keperawatan.

Supervisi diharapkan dapat meningkatkan kinerja perawat dalam pendokumentasian asuhan keperawatan.

Dilihat dari faktor supervisi berperan penting dalam pelaksanaan dokumentasi asuhan keperawatan, supervisi apabila dilakukan dengan benar akan mendasari afektif dalam menilai suatu hal baru maka yang akan terjadi adalah sebagian orang cepat mengalami perubahan perilaku. Dengan adanya supervisi yang dilakukan secara teratur dan berkelanjutan

dapat merubah kinerja perawat dalam pelaksanaan pendokumentasian asuhan keperawatan sesuai standar yang berlaku.

