

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peneliti mempunyai pengalaman saat melakukan praktik residensi tahun 2018 di salah satu Rumah Sakit swasta di Tangerang. Peneliti melaksanakan praktik manajemen di ruang rawat inap. Kepala ruang di beberapa ruang rawat inap belum optimal melaksanakan fungsi manajemennya khususnya fungsi pengorganisasian dan supervisi. Kepala ruang mengatakan 90% staf belum pernah dilakukan audit asuhan keperawatan dan 80% staf belum pernah dilakukan supervisi keperawatan . Perawat dan Bidan yang belum mengetahui struktur dan organisasi keperawatan terdapat 90%, belum mengetahui uraian tugas dan tanggung jawab 60% dan belum mengetahui metode asuhan keperawatan yang diterapkan dalam memberikan pelayanan terdapat 62,5% staf Perawat dan Bidan (Hasil Residensi tahun 2018).

Hasil wawancara informal pada tanggal 22 September 2018 dengan dua orang kepala ruang rawat inap dewasa, Pertama yaitu Ny. N berusia 33 tahun dengan lama kerja 8 tahun. Peneliti bertanya kepada kepala ruang tersebut tentang pengalaman kepala ruang tersebut dalam mengimplementasikan tugasnya sebagai kepala ruang berupa fungsi-fungsi manajemen. Hasil wawancara, sebagai berikut: *“Saya seorang kepala ruang sudah bekerja kurang lebih 8 tahun di RS ini. Untuk melaksanakan tugas kepala ruang saya merasa belum menjalankan dengan maksimal mungkin, karena saya basisnya Bidan sementara melanjutkan sekolah Perawat lagi dan di ruangan kami belum mempunyai jobdesk yang jelas dan sosialisasi tugas kepala ruang belum pernah dilakukan sehingga saat saya tidak terjun langsung ke pasien dalam artian melakukan tindakan keperawatan tidak ada perawat yang protes. Saya hanya melakukan tugas sesuai dengan anjuran dari Kepala Bidang Keperawatan”*. Hasil wawancara informal kedua dengan

kepala ruangan Nn. E berusia 27 tahun, lama kerja 1 tahun. Hasil wawancara sebagai berikut: *“saya adalah kepala ruang dengan masa kerja satu tahun di Ruang ini. Saya rasa, saya belum maksimal menjalankan tugas saya sebagai kepala ruang karena bawahan saya ada yang seorang sudah senior dan saya cukup segan dengannya. Saya merasa beban saya cukup berat sampai saya merasa kurang mampu untuk melaksanakannya. Untuk fungsi manajemen yang saya lakukan, disini saya seperti bukan seorang pemimpin ruangan atau kepala ruang karena tugas-tugas perawat pelaksana juga saya lakukan dan semua tindakan yang kurang atau belum sempat dilakukan saya selalu melanjutkannya”*

Kepala ruangan sebagai ujung tombak untuk tercapainya tujuan pelayanan keperawatan di Rumah Sakit. Kepala ruangan harus mempunyai kemampuan melakukan supervisi untuk mengelola asuhan keperawatan. Supervisi yang dilakukan kepala ruangan berperan untuk mempertahankan segala kegiatan yang telah dijadwalkan dapat dilaksanakan sesuai standar. Perawat perlu terlibat dalam kegiatan pelayanan keperawatan sebagai mitra kerja yang memiliki ide. Perawat memberikan pendapat dan pengalaman yang perlu didengar serta dihargai untuk diikutsertakan dalam proses perbaikan pemberian asuhan keperawatan dan pendokumentasian asuhan keperawatan. Kepala ruangan dalam melaksanakan fungsi manajemen setiap hari, hanya melakukan tugas sesuai dengan yang diberikan kepala Bidang Keperawatan (Agus, 2010).

Menurut UU No 38 tahun 2014, keperawatan merupakan kegiatan pemberian asuhan kepada individu, keluarga, kelompok baik dalam keadaan sakit maupun sehat. Keperawatan sebagai bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari upaya pelayanan kesehatan secara menyeluruh. Selain itu, pelayanan keperawatan merupakan salah satu faktor penentu baik buruknya mutu dan citra institusi pelayanan (Priyanto, 2009). Perawat mempunyai peran dan fungsi sebagai pemberi

perawatan, sebagai advokat keluarga, pencegahan penyakit, pendidikan, konseling, kolaborasi, pengambilan keputusan etik, dan peneliti (Hidayat, 2012). Pelayanan keperawatan merupakan bagian dari pelayanan kesehatan di Rumah Sakit dan mempunyai daya ungkit yang besar dalam mencapai tujuan Rumah Sakit (Hidayat, 2012). Pelayanan kesehatan di Rumah Sakit 90% adalah pelayanan keperawatan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasien selama 24 jam. Pengelolaan pelayanan keperawatan membutuhkan sistem manajerial keperawatan yang tepat untuk mengarahkan seluruh sumber daya keperawatan dalam menghasilkan pelayanan keperawatan yang prima dan berkualitas (Huber, 2006)

Manajemen keperawatan merupakan koordinasi dan integrasi dari sumber-sumber keperawatan dengan menerapkan proses manajemen untuk mencapai tujuan pelayanan keperawatan (Marquis & Huston, 2010). Manajemen keperawatan adalah suatu proses menyelesaikan suatu pekerjaan melalui perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, dengan menggunakan sumber daya secara efektif, efisien dan rasional dalam memberikan pelayanan bio-psiko-sosial-spiritual kepada individu, keluarga dan masyarakat, baik yang sakit maupun sehat melalui proses keperawatan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Asmuji, 2012). Proses manajemen perlu didukung oleh seorang manajer yang mempunyai kemampuan manajerial yang handal untuk melaksanakan fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian aktivitas-aktivitas keperawatan (Swansburg, 2002). Tugas manajer keperawatan adalah merencanakan, mengatur, mengarahkan, dan mengawasi keuangan yang ada, peralatan dan sumber daya manusia untuk memberikan pengobatan yang efektif dan ekonomis kepada pasien (Gillies, 2000).

Supervisi merupakan bagian dari fungsi pengarahan yang berperan untuk mempertahankan agar segala kegiatan yang telah terprogram dapat dilaksanakan dengan baik dan lancar. Supervisi secara langsung

memungkinkan manajer keperawatan menemukan berbagai hambatan dalam pelaksanaan asuhan keperawatan di ruangan dan bersama dengan staf keperawatan mencari jalan keluarnya (Kurniadi, 2013). Supervisi bukan hanya sekedar kontrol, tetapi lebih mencakup penentuan kondisi-kondisi atau syarat-syarat personal maupun material yang diperlukan untuk tercapainya tujuan asuhan keperawatan secara efektif dan efisien (Marquis & Huston, 2010). Supervisi merupakan suatu cara yang efektif untuk mencapai tujuan organisasi. Supervisi diperlukan untuk memberikan bantuan kepada bawahan secara langsung sehingga dengan bantuan tersebut dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan hasil yang baik (Suarli, 2009).

Tenaga keperawatan merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan. Laporan WHO tahun 2006, Indonesia termasuk salah satu dari 57 negara yang menghadapi krisis SDM kesehatan, baik jumlahnya yang kurang maupun distribusinya. Tenaga kesehatan perlu lebih ditingkatkan yang melibatkan semua komponen bangsa untuk mengatasi krisis tenaga kesehatan khususnya keperawatan. Huber (2006) menyatakan 90% dari pelayanan kesehatan di Rumah Sakit adalah pelayanan keperawatan yang berorientasi pada pemenuhan kebutuhan pasien selama 24 jam. Pelayanan keperawatan dalam pengelolaannya membutuhkan sistem manajerial keperawatan yang tepat untuk mengarahkan seluruh sumber daya keperawatan dalam menghasilkan pelayanan keperawatan yang prima dan berkualitas.

Penelitian Basri (2018) tentang Hubungan Supervisi Kepala Ruangan Terhadap Kepuasan Kerja Perawat Pelaksana Di Rumah Sakit Imelda Medan. Hasil penelitian supervisi kepala ruangan secara signifikan meningkatkan kepuasan kerja perawat pelaksana di ruang rawat inap rumah sakit. Supervisi harus dipertahankan guna mempertahankan kepuasan kerja perawat dan sekaligus meningkatkan keterampilan dan member rasa nyaman bagi perawat untuk bekerja dan memberi dampak yang positif juga bagi pelayanan keperawatan kualitas supervisi dapat dipengaruhi oleh kompetensi kepala

ruangan dalam melakukan supervisi. Supervisi dapat meningkatkan motivasi untuk menghasilkan kinerja yang lebih baik sehingga tercapai kualitas pelayanan keperawatan. Berdasarkan uraian di atas maka kompetensi supervisi kepala ruangan mempunyai peran strategis dalam menghasilkan kualitas pelayanan kesehatan. Kepuasan kerja perawat pelaksana terhadap supervisi kepala ruangan dapat

Menurut penelitian Sitti dan Nildawati (2017) tentang Hubungan Peran Kepala Ruangan Dengan Kinerja Perawat Di RS X di Makasar. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebanyak 66 responden (86.8%) mengatakan bahwa pengorganisasian kepala ruangan sudah terorganisasi dengan baik maka akan baik pula kinerja perawat di ruangan, hal ini dapat dipengaruhi oleh kemampuan kepala ruangan dan perawat dalam bekerjasama untuk melaksanakan kegiatan yang telah terorganisasi di ruangan. Kepala ruangan melaksanakan fungsi pengorganisasian berupaya untuk mencapai tujuan sistematis, sehingga ada pembagian tugas yang jelas, ada koordinasi yang baik, terdapat pembagian tanggungjawab dan wewenang sesuai keterampilan dari perawat pelaksana serta terjalin hubungan antara perawat pelaksana dan kepala ruangan

Penelitian tentang *The Role of First Line Nurse Manager* oleh Seyyed Abolfazl Miri dan Nur Naha Abu Mansor pada tahun 2014 dengan hasil penelitian *First Line Nurse Manager* harus mengetahui perannya dalam organisasi dan melibatkan hak-hak pasien yang terkait dengan proses keperawatan. Peran FLNM menjadi 3 tema utama yaitu : perencanaan, pengorganisasian, dan kepemimpinan. FLNM (*First Line Nurse Manager*) berperan dalam pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan sebagai kerangka kerja konseptual. *First Line Nurse Manager* juga berperan sebagai penyalur komunikasi antara mitra dan bawahan sehingga tujuan dan kinerja akan dicapai dengan maksimal. Manajer merupakan pemimpin yang

bertanggung jawab menyediakan kebijakan dan insentif pengembangan staf, menyelesaikan masalah, dan mengelola konflik organisasi secara efisien.

Penelitian tentang *Performance of head nurses management functions and its effect on nurses' productivity at Assiut University Hospital* oleh Elaziz Rashed dan Prof. Dr. Mohamed Ali Mohamed Al Torky pada tahun 2015. Kepala ruangan mempunyai tiga bidang utama yaitu pertama manajemen keperawatan pasien untuk memastikan bahwa total kebutuhan pasien terpenuhi. Kedua manajemen staf untuk membimbing, mengevaluasi dan memperbaiki staf perawat dalam praktik keperawatan dan ketiga manajemen unit untuk memastikan kelancaran pelayanan dan memenuhi tujuan Rumah Sakit. Penelitian ini mengungkapkan bahwa sebagian besar kepala ruangan dan lebih dari setengah jumlah perawat berusia diatas 30 tahun. Mereka memiliki pengalaman bertahun-tahun. Kepala ruang mempunyai pengalaman rata-rata 15 tahun dan perawat 13 tahun. Pengalaman yang dimiliki tersebut membuat mereka matang dengan pengalaman klinis serta mempunyai kemampuan untuk memimpin.

Penelitian tentang *Assessment of Head nurses' professional skills from Head nurses' perspective* yang di lakukan oleh Azizollah Arbabisarjoul dan Golnaz Foroghmeri pada tahun 2016 dengan studi *cross sectional*. Hasil penelitian seorang manajer keperawatan memerlukan pengetahuan dan keterampilan dalam menerapkan kepemimpinan transormasional untuk memungkinkan perawat fokus pada praktik profesional. Manajer membutuhkan keterampilan dalam membangun aliansi dalam praktik keperawatan mengingat pelayanan semakin dikontrol oleh konsumen dan diharapkan kompetensi perawat semakin diasah. Kepala ruangan harus mempunyai keterampilan manajemen yang bervariasi karena berhubungan dengan pasien dan kelompok perawat. Kepala ruang memantau perawat yang melakukan asuhan keperawatan karena merupakan manajer yang paling bawah (lini manager).

Penelitian tentang *Leadership and management competencies of head nurses and directors of nursing in Finnish social and health care* yang dilakukan oleh Kati Kantanen, dkk pada tahun 2017. Hasil penelitian Kepala ruang dan Direktur keperawatan menganggap mereka memiliki kompetensi kepemimpinan dan manajemen yang cukup baik. Kompetensi selalu terkait dengan konteks, sehingga penilaian dari manajer sangat penting. Penilaian diri memberikan kemungkinan untuk mengembangkan kepemimpinan. Perspektif organisasi dapat membantu untuk lebih memahami kekuatan dan kebutuhan pengembangan manajemen, dan mengarah kepada Kepala ruang dan manajer keperawatan yang lebih bersedia untuk berpartisipasi dalam pelatihan apapun yang disediakan.

Penelitian Saidi dan Mansor tahun 2014 tentang *Defining HR Roles of Nursing Line Manager in Workplace Learning*. Penelitian ini menjelaskan bagaimana peran seorang manajer lini keperawatan terhadap pembelajaran yang efektif di tempat kerja. Seorang lini manajer mempunyai peran penting dalam mengurangi jumlah karyawan yang menurutnya kurang efektif dalam memberikan pelayanan. Penelitian ini menggali keterlibatan manajer lini dalam peran SDM yang berkaitan dengan mitra strategi, agen perubahan, dan pakar administrasi. Manajer menghabiskan sedikit waktu untuk mengeksekusi peran mitra strategi. Tugas seorang kepala ruang selaku manajer lini tidak hanya fokus di keperawatan tetapi terjun di bagian SDM.

Penelitian tentang *Nurse managers' attributes to promote change in their wards: a qualitative study* oleh Yoshimi Kodama dan Hiroki Fukahori pada tahun 2017. Hasil penelitian proses empati dengan staf perawat memiliki keyakinan untuk mencapai suatu perubahan. Proses perubahan yang dipimpin oleh manajer perawat digambarkan proses empat fase yang memiliki keyakinan dan berempati dengan staf perawat untuk mencapai tujuan yang dieksplorasi sendiri. Empat atribut manajer perawat yaitu: memiliki perspektif mikro dan makro, menghormati keyakinan dan standar eksternal mereka

sendiri, bersikap proaktif, dan memiliki empati terhadap perawat staf. Administrator keperawatan harus mendukung pengembangan atribut manajer perawat untuk suatu perubahan yang baik.

Penelitian tentang *Head Nurses' Perception of Educational Needs for Acquiring Managerial Competence at Intensive Care Units: A Qualitative Study* yang dilakukan oleh Roghieh Nazari pada tahun 2016. Hasil penelitian kepala ruang di ruang rawat intensif harus mengikuti pelatihan yang diformulasikan dalam domain yang berbeda. Kebutuhan manajer perawat di rumah sakit juga sangat dibutuhkan untuk melanjutkan pendidikan khususnya dalam menghadapi tantangan baru dalam sistem manajemen. Kepala ruang atau manajer keperawatan diminta untuk melanjutkan pendidikan dengan tujuan agar lebih menanggapi kebutuhan pasien, staf unit, dan program kerja organisasi. Pendidikan kepala ruang membutuhkan 4 dimensi yaitu ilmu pengetahuan, seni, teknis dan organisasi. Kepatuhan kepala ruang dengan pekerjaan akan memperkuat hubungan antara pekerjaan dan rencana strategi yang merupakan tanggung jawab manajemen.

Penelitian tentang *The Functions of Management as Mechanisms for Fostering Interpersonal Trust* penelitian yang dilakukan oleh Mike Schraeder Dennis R. Self Troydi University Mark H. Jordan University of North Georgia Ron Portis Troy University The pada tahun 2014. Hasil penelitiannya yaitu kepercayaan antar pribadi, antar pengawas, dan karyawan dapat dipupuk melalui kegiatan yang terkait dengan empat fungsi manajemen. Wawasan praktis tentang kegiatan yang mempromosikan kepercayaan interpersonal dalam masing-masing dari fungsi manajemen. Kepercayaan interpersonal merupakan variabel yang penting bagi seorang manajer dimana sangat efektif dalam pelayanan dan penting dalam mempromosikan keberhasilan suatu organisasi. Organisasi akan terus berevolusi dan teori manajemen baru akan terus muncul dan organisasi berupaya memfasilitasi pengembangan manajer dengan membantu para manajer memahami implikasi yang dimiliki karyawan

dalam organisasi. Manajer biasanya melakukan empat fungsi secara menyeluruh.

Penelitian tentang *Clinical supervision in nursing: effective pathway to quality* yang dilakukan oleh Sandra Silvia, Silva Monteiro Santos Cruz pada tahun 2011 perawat perlu memiliki fleksibilitas dan siap untuk menghadapi situasi klinis. Pengawasan terhadap kualitas perawat merupakan aspek utama dalam peningkatan pelayanan keperawatan. Kualitas dari seorang perawat merupakan target dari organisasi dunia. Perawat memfokuskan perhatian mereka ke pasien secara mandiri dalam praktik profesional keperawatan, sehingga kebutuhan pasien terpenuhi. Supervisi klinik harus menjadi suatu keharusan untuk diterapkan kepada perawat karena dapat memberikan efek positif khususnya dalam peningkatan pelayanan dan kepuasan pasien.

Penelitian Arifin Dwi Atmaja, dkk pada tahun 2018 tentang Pengaruh Supervisi Klinik Model Akademik Terhadap Kemampuan Perawat Dalam Menerapkan Patient Centered Care (PCC) Di Rumah Sakit St. Elisabeth Semarang. Penelitian dilakukan dengan metode Quasy experimental pre-post test with control group. Jumlah sampel adalah 51 perawat. Pengambilan sampel dilakukan dengan teknik sampel tanpa peluang (non probability sampling). Analisis statistik yang digunakan adalah oneway ANOVA. Hasil penelitian menunjukkan supervisi klinik model akademik kepala ruang mempunyai pengaruh yang signifikan untuk meningkatkan penerapan patient centered care. Supervisi Klinik Model Akademik adalah kompetensi yang harus dimiliki oleh manajer keperawatan. Disarankan bagi kepala ruang untuk memberikan pengarahan dan bimbingan melalui supervisi secara terus menerus untuk mempertahankan dan meningkatkan kualitas patient centered care. Supervisi Klinik Model Akademik merupakan suatu metode untuk meningkatkan profesionalisme dalam pemberian asuhan keperawatan. Tujuan adalah untuk mengetahui pengaruh supervisi klinik Model Akademik oleh

kepala ruang terhadap kemampuan perawat pelaksana dalam menerapkan *Patient Centered Care* di rumah sakit.

Penelitian yang dilakukan oleh Fitirachmawati tentang Hubungan Fungsi Supervisi dengan Kepatuhan Perawat Menjalankan SOP Identifikasi Pasien Di RSUP Dr Mohammad Hoesin Palembang Tahun 2015. Penelitian ini menggunakan desain observasional dengan pendekatan cross sectional dengan menggunakan stratified simple random sampling. Pelaksanaan fungsi supervisi melalui kegiatan memberi motivasi, komunikasi dan bimbingan terhadap pelaksanaan SOP identifikasi pasien telah berjalan dengan baik, walaupun masih perlu ditingkatkan terutama dalam hal pemberian motivasi dan bimbingan. Pemberian motivasi kepala ruangan kepada perawat pelaksana berhubungan dengan kepatuhan perawat pelaksana melakukan identifikasi pasien sesuai SOP. Komunikasi efektif yang dilakukan oleh kepala ruangan berhubungan dengan kepatuhan perawat pelaksana dalam melakukan identifikasi pasien sesuai dengan SOP. Bimbingan yang dilakukan kepala ruangan berhubungan dengan kepatuhan perawat pelaksana dalam melakukan identifikasi pasien sesuai SOP. Perlu adanya program peningkatan kemampuan manajemen supervisi kepala ruangan melalui pelatihan dan bimbingan. Walaupun secara statistik diketahui bahwa fungsi kepala ruangan dalam melakukan supervisi telah berjalan dengan baik, namun baru mencapai 51,4%.- 64%, sehingga pelaksanaan supervisi perlu ditingkatkan agar tujuan pelaksanaan supervisi untuk meningkatkan kepatuhan perawat dalam mengidentifikasi pasien sebelum melakukan tindakan dapat tercapai.

Riset ini penting dilakukan untuk meningkatkan fungsi manajemen di Rumah Sakit, khususnya fungsi Pengorganisasian dan Supervisi untuk mempertahankan akuntabilitas, dan mengevaluasi. Supervisi merupakan observasi secara personal pada fungsi atau aktifitas. Supervisi juga menyediakan kepemimpinan dalam proses asuhan keperawatan, fungsi delegasi atau aktifitas sementara asuhan keperawatan secara tepat. Beberapa

masalah yang terdapat di Rumah Sakit Ibu dan Anak Ciputat yaitu Perawat dan Bidan yang belum mengetahui struktur dan organisasi keperawatan terdapat 90%, belum mengetahui uraian tugas dan tanggung jawab 60% dan belum mengetahui metode asuhan keperawatan yang diterapkan dalam memberikan pelayanan terdapat 62,5% staf Perawat dan Bidan. Kepala ruang mengatakan 90% staf belum pernah dilakukan audit keperawatan dan 80% staf belum pernah dilakukan supervisi keperawatan (Hasil Residensi 2018). Uraian masalah tersebut diatas membuat penulis merasa penting untuk melakukan riset tentang Fungsi manajemen khususnya fungsi Pengorganisasian dan Supervisi.

1.2 Perumusan Masalah

Fungsi pengorganisasian dan supervisi belum dilakukan secara optimal oleh kepala ruang sehingga berpengaruh terhadap pelayanan. Hasil pengumpulan data karyawan dan hasil analisis ditemukan 90% perawat dan bidan tidak mengetahui struktur dan organisasi keperawatan, 60% staf belum mengetahui uraian tugas dan tanggung jawab, 62,5% staf tidak mengetahui metode asuhan keperawatan yang diterapkan dalam memberikan pelayanan. Peran kepala ruang dalam melakukan supervisi terdapat masalah seperti 90% staf belum pernah dilakukan audit dan 80% staf belum pernah dilakukan supervisi keperawatan, Sehingga peneliti merumuskan pertanyaan penelitian : Apa pengalaman kepala ruangan dalam implementasi fungsi pengorganisasian dan supervisi di RSIA Cinta Kasih Ciputat?

Bagaimanakah pengalaman kepala ruangan dalam melakukan fungsi pengorganisasian dan supervisi di RSIA Cinta Kasih Ciputat?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah Kepala ruangan mampu untuk mengeksplorasi mengenai fungsi pengorganisasian dan supervisi di RSIA Cinta Kasih Ciputat

1.4 Manfaat Penelitian

1. Manfaat Bagi Pelayanan Keperawatan

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat di bidang manajemen keperawatan adalah memberikan kontribusi khususnya mengenai penerapan fungsi pengorganisasian dan supervisi di RSIA Cinta Kasih Ciputat

2. Manfaat Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai informasi baru mengenai penerapan fungsi-fungsi pengorganisasian dan supervisi di RSIA Cinta Kasih Ciputat.

3. Manfaat Bagi Bidang Manajemen

Dapat mendukung pengembang dan pelayanan dalam menerapkan fungsi manajemen khususnya fungsi pengorganisasian dan supervisi.