

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Telaah Pustaka

1. Supervisi

a. Pengertian Supervisi

Secara umum yang dimaksud dengan supervisi adalah melakukan pengamatan secara langsung dan berkala oleh atasan terhadap pekerjaan yang dilaksanakan oleh bawahan untuk kemudian apabila ditemukan masalah segera diberikan petunjuk atau bantuan yang bersifat langsung guna mengatasinya. Supervisi menjadi salah satu bagian proses atau kegiatan dari fungsi pengawasan dan pengendalian (*controlling*). 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. Dari beberapa pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa kegiatan supervisi adalah kegiatan-kegiatan yang terencana seorang manajer melalui aktifitas bimbingan, pengarahan, observasi, motivasi dan evaluasi pada stafnya dalam melaksanakan kegiatan atau tugas sehari-hari (Arwani, 2005).

b. Manfaat dan Tujuan Supervisi

Apabila supervisi dapat dilakukan dengan baik, akan diperoleh banyak manfaat. Manfaat tersebut menurut penjelasan dari Suarli dan Bachtiar tahun 2009 diantaranya adalah sebagai berikut :

- 1) Supervisi dapat meningkatkan efektifitas kerja. Peningkatan efektifitas kerja ini erat hubungannya dengan peningkatan pengetahuan dan keterampilan bawahan, serta makin terbinanya hubungan dan suasana kerja yang lebih harmonis antara atasan dan bawahan.
- 2) Supervisi dapat lebih meningkatkan efesiensi kerja. Peningkatan efesiensi kerja ini erat kaitannya dengan makin berkurangnya kesalahan yang dilakukan bawahan, sehingga pemakaian sumber daya (tenaga, harta dan sarana) yang sia-sia akan dapat dicegah. Apabila kedua peningkatan ini dapat diwujudkan, sama artinya dengan telah tercapainya tujuan suatu organisasi. Tujuan pokok dari supervisi ialah menjamin pelaksanaan berbagai kegiatan yang telah direncanakan secara benar dan tepat, dalam arti lebih efektif dan efisien, sehingga tujuan yang telah ditetapkan organisasi dapat dicapai dengan memuaskan (Suarli dan Bachtiar, 2009).

c. Prinsip Pokok dalam Pelaksanaan Supervisi

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 sehingga diperlukan beberapa prinsip pokok pelaksanaan supervisi. Prinsip pokok supervisi secara sederhana dapat diuraikan sebagai berikut (Suarli dan Bahtiar, 2009):

- 1) Tujuan utama supervisi ialah untuk lebih meningkatkan kinerja bawahan, bukan untuk mencari kesalahan. Peningkatan kinerja ini dilakukan dengan melakukan pengamatan langsung terhadap pekerjaan bawahan, untuk kemudian apabila ditemukan masalah, segera diberikan petunjuk atau bantuan untuk mengatasinya.
- 2) Sejalan dengan tujuan utama yang ingin dicapai, sifat supervisi harus edukatif dan suportif, bukan otoriter.
- 3) Supervisi harus dilakukan secara teratur atau berkala. Supervisi yang hanya dilakukan sekali bukan supervisi yang baik.
- 4) Supervisi harus dapat dilaksanakan sedemikian rupa sehingga terjalin kerja sama yang baik antara atasan dan bawahan, terutama pada saat proses penyelesaian masalah, dan untuk lebih mengutamakan kepentingan bawahan.
- 5) Strategi dan tata cara supervisi yang akan dilakukan harus sesuai dengan kebutuhan masing-masing bawahan secara individu. Penerapan strategi dan tata cara yang sama untuk semua kategori bawahan, bukan merupakan supervisi yang baik.
- 6) Supervisi harus dilaksanakan secara fleksibel dan selalu disesuaikan dengan perkembangan.

d. Frekuensi Pelaksanaan Supervisi

Supervisi harus dilakukan dengan frekuensi yang berkala. Supervisi yang dilakukan hanya sekali bisa dikatakan bukan supervisi yang baik karena organisasi juga lingkungan selalu berkembang. Supervisi dapat membantu perkembangan tersebut yaitu melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan bawahan. Tidak ada pedoman yang pasti mengenai berapa kali supervisi harus dilakukan. Supervisi biasanya dilakukan bergantung dari derajat kesulitan pekerjaan yang dialami serta sifat penyesuaian yang akan dilakukan. Jika derajat kesulitannya tinggi serta sifat penyesuaiannya mendasar, maka supervisi harus lebih sering dilakukan (Suali dan Bachtiar, 2009).

e. Pelaksana Supervisi

Menurut Bactiar dan Suarly, (2009) pelaksanaan supervisi dibebankan pada atasan yang memiliki kelebihan dalam organisasi, tidak hanya kelebihan dalam aspek status atau kedudukan tapi lebih pada ketrampilan serta pengetahuan. Berdasarkan hal tersebut serta prinsip-prinsip pokok supervisi maka untuk dapat melaksanakan supervisi dengan baik ada beberapa syarat atau karakteristik yang harus dimiliki oleh pelaksana supervisi (supervisor). Karakteristik yang dimaksud adalah:

- 1) Sebaiknya pelaksana supervisi adalah atasan langsung dari yang disupervisi. Atau apabila hal ini tidak mungkin, dapat ditunjuk staf khusus yang *independent* dengan batas-batas wewenang dan tanggung jawab yang jelas.
- 2) Pelaksana supervisi harus memiliki pengetahuan dan keterampilan yang cukup untuk jenis pekerjaan yang akan disupervisi.
- 3) Pelaksana supervisi harus memiliki keterampilan melakukan supervisi artinya memahami prinsip-prinsip pokok serta teknik supervisi.
- 4) Pelaksana supervisi harus memiliki sifat edukatif dan suportif, bukan otoriter.
- 5) Pelaksana supervisi harus mempunyai waktu yang cukup, sabar dan selalu berupaya meningkatkan pengetahuan, keterampilan dan perilaku bawahan yang disupervisi.

f. Teknik Supervisi

Teknik pokok supervisi pada dasarnya identik dengan teknik penyelesaian masalah. Bedanya pada supervisi, teknik pengumpulan data untuk menyelesaikan masalah dan penyebab masalah menggunakan teknik pengamatan langsung oleh pelaksana supervisi terhadap sasaran supervisi, serta pelaksanaan jalan keluar. Dalam mengatasi masalah, tindakan dapat dilakukan oleh pelaksana supervisi, bersama-sama dengan sasaran supervisi secara langsung di

tempat sehingga bahwa untuk dapat melaksanakan supervisi yang baik ada dua hal yang perlu diperhatikan (Bachtiar dan Suarli, 2009):

1). Pengamatan langsung

Pengamatan langsung harus dilaksanakan dengan sebaik-baiknya. Terdapat beberapa hal lain yang harus diperhatikan dalam pelaksanaan pengamatan langsung diantaranya:

a) Sasaran pengamatan.

Pengamatan langsung yang tidak jelas sasarannya dapat menimbulkan kebingungan, karena pelaksana supervisi dapat terperangkap pada sesuatu yang bersifat detail. Untuk mencegah keadaan yang seperti ini, maka pada pengamatan langsung perlu ditetapkan sasaran pengamatan, yakni hanya ditujukan pada sesuatu yang bersifat pokok dan strategis saja (*selective supervision*).

b) Objektivitas pengamatan.

Pengamatan langsung yang tidak terstandardisasi dapat mengganggu objektivitas. Untuk mencegah keadaan yang seperti ini, maka pengamatan langsung perlu dibantu dengan dengan suatu daftar isi yang telah dipersiapkan. Daftar tersebut dipersiapkan untuk setiap pengamatan secara lengkap dan apa adanya.

c) Pendekatan pengamatan.

Pengamatan langsung sering menimbulkan berbagai dampak dan kesan negatif, misalnya rasa takut dan tidak senang, atau kesan mengganggu kelancaran pekerjaan sehingga untuk

mengantisipasi pengamatan langsung harus dilakukan sedemikian rupa agar berbagai dampak atau kesan negatif tersebut tidak sampai muncul. Pengamatan dianjurkan untuk dapat dilakukan secara edukatif dan suportif, bukan menunjukkan kekuasaan atau otoritas.

d) Kerja sama

Komunikasi yang baik dan rasa memiliki ini perlu dibangun dalam pelaksanaan supervisi. Pelaksana supervisi dan yang disupervisi perlu bekerja sama dalam penyelesaian masalah sehingga prinsip-prinsip kerja sama kelompok dapat diterapkan. Masalah, penyebab masalah serta upaya alternatif penyelesaian masalah harus dibahas secara bersama-sama.

2. Supervisi Keperawatan

Dalam bidang keperawatan supervisi mempunyai pengertian yang sangat luas, yaitu meliputi segala bantuan dari pemimpin atau penanggung jawab ditujukan untuk perkembangan para perawat dan staf kepada perawat yang lainnya dalam mencapai tujuan asuhan keperawatan. Kegiatan supervisi semacam ini merupakan dorongan, bimbingan, dan kesempatan bagi pertumbuhan dan perkembangan keahlian dan kecakapan para perawat (Suyanto, 2008).

a. Pelaksana Supervisi Keperawatan

Supervisi keperawatan dilaksanakan oleh personil atau bagian yang bertanggung jawab antara lain (Sutanto,2008):

1) Kepala ruangan atau kepala bangsal

Kepala ruangan atau kepala bangsal bertanggungjawab untuk melakukan supervisi pelayanan keperawatan yang diberikan pada pasien di ruang perawatan yang dipimpinnya. Kepala ruangan mengawasi perawat pelaksana dalam memberikan asuhan keperawatan baik secara langsung maupun tidak langsung disesuaikan dengan metode penugasan yang diterapkan di ruang perawatan tersebut, sebagai contoh ruang perawatan yang menerapkan metode keperawatan tim, maka kepala ruangan dapat melakukan supervisi secara tidak langsung melalui ketua tim masing-masing (Suarli dan Bahtiar , 2009).

2) Pengawas perawatan (supervisor)

Ruang perawatan dan unit pelayanan yang berada di bawah Unit Pelaksana Fungsional (UPF) mempunyai pengawas yang bertanggung jawab mengawasi jalannya pelayanan keperawatan.

3) Kepala bidang keperawatan

Sebagai top manager dalam keperawatan, kepala bidang keperawatan bertanggung jawab melakukan supervisi baik secara langsung atau tidak langsung melalui para pengawas keperawatan.

b. Kompetensi Supervisor Keperawatan

Tanggung jawab utama seorang supervisor adalah mencapai hasil sebaik mungkin dengan mengkoordinasikan sistem kerjanya. Para supervisor mengkoordinasikan pekerjaan karyawan dengan mengarahkan, melancarkan, membimbing, memotivasi, dan mengendalikan. Menurut Suyanto (2008) seorang supervisor keperawatan dalam menjalankan tugasnya sehari-hari harus memiliki kemampuan dalam:

- 1) Memberikan pengarahan dan petunjuk yang jelas, sehingga dapat dimengerti oleh staf dan pelaksana keperawatan.
- 2) Memberikan saran, nasehat dan bantuan kepada staf dan pelaksana keperawatan.
- 3) Memberikan motivasi untuk meningkatkan semangat kerja kepada staf dan pelaksanaan keperawatan.
- 4) Mampu memahami proses kelompok (dinamika kelompok).
- 5) Memberikan latihan dan bimbingan yang diperlukan oleh staf dan pelaksana keperawatan.
- 6) Melakukan penilaian terhadap penampilan kinerja perawat.
- 7) Mengadakan pengawasan agar asuhan keperawatan yang diberikan lebih baik.

c. Prinsip Supervisi Keperawatan

Agar seorang manajer keperawatan mampu melakukan kegiatan supervisi secara benar, harus mengetahui dasar dan prinsip-prinsip

supervisi. Prinsip-prinsip tersebut harus memenuhi syarat antara lain didasarkan atas hubungan profesional dan bukan hubungan pribadi, kegiatan harus direncanakan secara matang, bersifat edukatif, memberikan perasaan aman pada perawat pelaksana dan harus mampu membentuk suasana kerja yang demokratis. 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 kreatif dan konstruktif dalam mengembangkan diri disesuaikan dengan kebutuhan, dan supervisi harus dapat meningkatkan kinerja bawahan dalam upaya meningkatkan kualitas asuhan keperawatan (Arwani,2006).

Ada beberapa prinsip supervisi yang dilakukan di bidang keperawatan (Nursallam, 2011) antara lain:

- 1) Supervisi dilakukan sesuai dengan struktur organisasi,
- 2) Supervisi menggunakan pengetahuan dasar manajemen, keterampilan hubungan antar manusia dan kemampuan menerapkan prinsip manajemen dan kepemimpinan,
- 3) Fungsi supervisi diuraikan dengan jelas, terorganisasi dan dinyatakan melalui petunjuk, peraturan, uraian tugas dan standar,
- 4) Supervisi merupakan proses kerja sama yang demokratis antara supervisor dan perawat pelaksana.

- 5) Supervisi merupakan visi, misi, falsafah, tujuan dan rencana yang spesifik,
- 6) Supervisi menciptakan lingkungan yang kondusif, komunikasi efektif, kreatifitas dan motivasi,
- 7) Supervisi mempunyai tujuan yang berhasil dan berdaya guna dalam pelayanan keperawatan yang bertujuan akhir memberi kepuasan pasien, perawat dan pihak manajemen.

d. Sasaran atau Area Supervisi Keperawatan

Setiap sasaran dan target dilaksanakan sesuai dengan pola yang disepakati berdasarkan struktur dan hirarki tugas. Sasaran atau objek dari supervisi adalah pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan, serta bawahan yang melakukan pekerjaan. Jika supervisi mempunyai sasaran berupa pekerjaan yang dilakukan, maka disebut supervisi langsung, sedangkan jika sasaran berupa pengamatan hasil kerja bawahan yang melakukan pekerjaan disebut supervisi tidak langsung. Tujuan utamanya adalah untuk meningkatkan kinerja pekerjaan yang dilakukan oleh bawahan (Suarli dan Bachtiar, 2009).

Sasaran atau area yang harus dicapai dalam pelaksanaan supervisi antara lain: pelaksanaan tugas keperawatan, penggunaan alat yang efektif dan ekonomis, system dan prosedur yang tidak menyimpang, pembagian tugas dan wewenang, tempat yang

disupervisi, dan masalah yang dihadapi misalnya penyimpangan kekuasaan, kedudukan dan keuangan (Suyanto, 2008).

e. Teknik Supervisi Keperawatan

Supervisi keperawatan merupakan suatu proses pemberian sumber-sumber yang dibutuhkan perawat untuk menyelesaikan tugas dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Proses supervisi memungkinkan seorang manajer keperawatan dapat menemukan berbagai kendala yang dihadapi dalam pelaksanaan asuhan keperawatan di ruang yang bersangkutan melalui analisis secara komprehensif bersama-sama dengan anggota perawat secara efektif dan efisien sehingga melalui kegiatan supervisi seharusnya kualitas dan mutu pelayanan keperawatan menjadi fokus dan menjadi tujuan utama, bukan malah menyibukkan diri mencari kesalahan atau penyimpangan (Arwani, 2006).

Teknik supervisi dibedakan menjadi dua, yaitu supervisi langsung dan tak langsung.

1) Teknik Supervisi Secara Langsung

Supervisi yang dilakukan langsung pada kegiatan yang sedang dilaksanakan. Proses supervisi secara langsung mengharuskan supervisor terlibat dalam kegiatan agar pengarahan dan pemberian petunjuk tidak dirasakan sebagai perintah (Wiyana, 2008). Cara memberikan supervisi efektif adalah :

- a) pengarahan harus lengkap dan mudah dipahami
- b) menggunakan kata-kata yang tepat
- c) berbicara dengan jelas dan lambat
- d) berikan arahan yang logis
- e) hindari banyak memberikan arahan pada satu waktu
- f) pastikan arahan yang diberikan dapat dipahami
- g) pastikan bahwa arahan yang diberikan dilaksanakan atau perlu tindak lanjut

Supervisi langsung dilakukan pada saat perawat sedang melaksanakan tugasnya dalam memberikan pelayanan keperawatan, misalnya saat pengisian formulir dokumentasi asuhan keperawatan atau saat melakukan tindakan injeksi kepada pasien. Supervisi secara langsung dalam proses asuhan keperawatan dilakukan pada kinerja pendokumentasian dengan mendampingi perawat dalam pengisian setiap komponen dalam proses keperawatan mulai dari pengkajian sampai dengan evaluasi.

Langkah-langkah yang digunakan dalam supervisi langsung (Wiyana, 2008):

- a) Informasikan kepada perawat yang akan disupervisi bahwa pendokumentasiannya akan disupervisi
- b) Lakukan supervisi asuhan keperawatan pada saat perawat melakukan pendokumentasian. Supervisor melihat hasil

pendokumentasian secara langsung dihadapan perawat yang mendokumentasikan

- c) Supervisor menilai setiap pendokumentasian sesuai standar
- d) Supervisor menjelaskan, mengarahkan dan membimbing perawat yang disupervisi komponen pendokumentasian mulai dari pengkajian, diagnosa keperawatan, perencanaan, pelaksanaan, evaluasi kepada perawat yang sedang menjalankan pencacatan dokumentasi asuhan keperawatan
- e) Mencatat hasil supervisi dan menyimpan dalam dokumen supervisi.

2) Teknik Supervisi Tidak Langsung

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

Langkah-langkah supervisi tak langsung :

- 1) Lakukan supervisi secara tak langsung dengan melihat hasil dokumentasi pada buku rekam medik perawat
- 2) Pilih salah satu dokumen asuhan keperawatan
- 3) Periksa kelengkapan dokumentasi sesuai dengan standar dokumentasi asuhan keperawatan yang ditetapkan rumah sakit yaitu

- 4) Memberikan penilaian atas dokumentasi yang di supervisi dengan memberikan tanda bila ada yang masih kurang dan berikan cacatan tertulis pada perawat yang mendokumentasikan
- 5) Memberikan catatan pada lembar dokumentasi yang tidak lengkap atau sesuai standar.

f. Kegiatan Rutin Supervisor

Seorang supervisor harus dapat mengkoordinasikan sistem kerja secara efektif dan untuk mencapainya para supervisor harus melakukan dua jenis kegiatan, yaitu kegiatan tugas dan kegiatan supervisi. Kegiatan tugas adalah kegiatan yang melibatkan supervisor dalam pelaksanaan langsung suatu pekerjaan. Kegiatan supervisi adalah kegiatan yang mengkoordinasikan pekerjaan yang dilakukan orang lain. Supervisor yang efektif menekankan kegiatan supervisi (Dharma, 2003). Kegiatan dalam supervisi adalah sebagai berikut (Wiyana, 2008) :

1) Persiapan

Kegiatan supervisor dalam persiapan meliputi: a) Menyusun jadwal supervisi, b) Menyiapkan materi supervisi (format supervisi, pedoman pendokumentasian), c) Mensosialisasikan rencana supervisi kepada perawat pelaksana.

2) Pelaksanaan Supervisi

Supervisor pada tahap pelaksanaan supervisi meliputi : a) Mengucapkan salam pada perawat yang disupervisi, b) Membuat kontrak waktu supervisi pendokumentasian dilaksanakan, c) Bersama perawat mengidentifikasi kelengkapan pendokumentasian untuk masing-masing tahap, d) Mendiskusikan pencapaian yang telah diperoleh perawat dalam pendokumentasian asuhan keperawatan, e) Mendiskusikan pencapaian yang harus ditingkatkan pada masing-masing tahap, f) Memberikan bimbingan atau arahan pendokumentasian asuhan keperawatan, g) Mencatat hasil supervisi.

3) Evaluasi

Kegiatan supervisor pada tahap evaluasi meliputi: a) Menilai respon perawat terhadap pendokumentasian yang baru saja di arahkan, b) Memberikan *reinforcement* pada perawat, c) Menyampaikan rencana tindak lanjut supervisi.

B. Kerangka Konsep

