

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Kompetensi perawat yang baik merupakan komponen yang sangat penting dalam pelayanan keperawatan. Namun ini menjadi tantangan ketika kompetensi keperawatan mulai menurun (Arakelian & Rudolfsson, 2021). Hal ini menyebabkan manajer terus-menerus khawatir bahwa mereka mungkin tidak dapat memberikan kualitas manajemen yang optimal kepada staffnya (Jangland et al., 2017). Pipe et al (2009) menyoroti peran manajemen sebagai pendekatan yang dapat membantu manajer perawat menjadi lebih tangguh dan efektif dalam kinerja mereka. Oleh sebab itu tantangan dalam manajemen keperawatan hendaknya dapat dimanajemen dengan baik.

Rumah sakit membutuhkan pemimpin yang bekerja secara efektif dan efisien. Salah satu pimpinan yang berkontribusi besar merupakan manejer keperawatan. Peran manajer perawat adalah mendorong staf untuk mengambil peran yang efektif sesuai dengan tanggungjawab masing-masing (Stankiewicz et al., 2017). Kompetensi perawat manajer sangat mempengaruhi kualitas pelayanan rumah sakit dalam hal pengarah sumber daya keperawatan (Arakelian & Rudolfsson, 2021). Menurut *Management Study Guide* (2022) pengarah merupakan jantung dari manajemen, perencanaan dan pengorganisaiaon tidak akan ada artinya jika fungsi pengarah tidak terjadi. Pengarah merupakan pemberian perintah, penugasan, dan instruksi yang memungkinkan perawat untuk memahami

perannya sebagai pemberi pelayanan (Gray, 2016). Berdasarkan konsep diatas dapat disimpulkan bahwa kemampuan pengarahan manajer keperawatan sangat penting dalam meningkatkan kinerja bawahan.

Pengarahan harus dilakukan oleh petugas yang telah diberi tanggung jawab atau yang disebut supervisor. Supervisor didefinisikan sebagai profesional kesehatan yang memenuhi syarat yang ditunjuk untuk bertanggung jawab selama penempatan klinis. Supervisor juga kadang-kadang disebut sebagai preceptor (Dehghani et al., 2016). Menurut Dehghani et al (2016) Supervisor harus bertanggung jawab atas kinerja staff dalam prosesnya supervisi harus menyediakan lingkungan yang aman dan rahasia bagi staf untuk merenungkan dan mendiskusikan pekerjaan mereka, yang meningkatkan kesadaran dan keterampilan klinis mereka dan mengarah pada peningkatan kompetensi.

Mengarahkan staff bisa menjadi bagian tersulit bagi supervisor. Blanchard (2019) menyebutkan bahwa terdapat dua masalah utama dalam kegiatan pengarahan yang disebut "*Can't Do Problem*" berupa kurangnya keterampilan dan pengalaman supervisor, kurangnya kejelasan tentang tanggung jawab, kurangnya pemahaman tentang standar supervisor untuk produk kerja yang baik serta kurangnya umpan balik dari supervisor. Berdasarkan beberapa penelitian terkait kemampuan supervisor menunjukkan sebanyak 44% supervisor memiliki kemampuan komunikasi yang kurang baik (Avia et al., 2021). Hasil studi sistematik rievew juga menunjukkan hal yg sama bahwa kepatuhan supervisor pelaksanaan supervisi sesuai jadwal masih kurang (Snowdon et al, 2017). Selain itu penelitian yang dilakukan

oleh Oktaviani et al., (2019), menunjukkan bahwa sebanyak 50% supervisor tidak melaksanakan supervisi sesuai standar operasional prosedur (SOP). Masalah utama dalam pengarahan yang kedua adalah “*Won't Do Problem*” yang bersumber dari supervisee yang mana salah satu studi yang dilakukan di rumah sakit Indonesia menunjukkan masih ada ketidakpuasan staff dalam pelaksanaan supervisi (Nasaruddin et al., 2021). Penelitian terkait diatas memperlihatkan supervisor kurangnya memiliki kemampuan dalam mengarahkan perawat pelaksana.

Menurut (Palomo al., (2010) terdapat lima kemampuan supervisor dalam pengarahan meliputi kemampuan berkomunikasi, kemampuan menetapkan jadwal, tugas dan tanggung jawab, kemampuan dalam mengikat individu untuk mencapai tujuan, kemampuan menjadi *Role Model* dan kemampuan dalam memberikan umpan balik selama memberikan pengarahan dalam supervisi. Asmadi (2008) juga menyebutkan bahwa dalam memberikan pendidikan dan pengarahan seorang supervisor harus memiliki kemampuan komunikasi, pemahaman psikologis dan menjadi role model yang baik. (Swank et al., (2021) menjelaskan bahwa kemampuan pengarahan supervisor terdiri dari kemampuan dalam penjadwalan supervise meliputi waktu dan agenda, kemampuan dalam memberi umpan balik yang membangun, kemampuan berkolaborasi, menghormati dan memberi dukungan dan kemampuan *Boundaried* atau membentuk ikatan. Berdasarkan hasil penelitian diatas dapat disimpulkan kemampuan supervisor terdiri dari kemampuan komunikasi, kemampuan menetapkan jadwal dan tanggung jawab,

kemampuan mengikat individu, kemampuan menjadi *role model* dan kemampuan memberikan umpan balik.

Kemampuan berkomunikasi dengan sikap yang positif dalam pengarahan dapat membuat supervisee merasa aman dan nyaman. Komunikasi yang baik, sikap yang positif akan mampu menciptakan suasana yang aman dalam proses pengarahan (Cliffe et al., 2016). Sedangkan penelitian yang dilakukan di Rumah Sakit Jakarta di Indonesia menunjukkan bahwa sebanyak 44% supervisor memiliki kemampuan komunikasi yang kurang baik (Avia et al., 2021). Padahal komunikasi pada supervisor merupakan kemampuan yang paling utama dalam memberikan pengarahan kepada staff.

Kemampuan menetapkan jadwal, tugas dan tanggung jawab merupakan kemampuan penting bagi supervisor dalam melakukan supervisi. Cliffe et al., (2016) mengatakan bahwa kemampuan menetapkan tugas dan tanggung jawab bisa disebut dengan kemampuan *structure* yang merupakan komitmen dari supervisor dan staf yang disupervisi serta dukungan manajemen dalam menetapkan jadwal dan tanggung jawab masing masing supervisor. Selain itu penelitian yang dilakukan oleh Oktaviani et al., (2019) menunjukkan bahwa sebanyak 50% supervisor tidak melaksanakan supervisi sesuai standar operasional prosedur (SOP). Hal ini masih menunjukkan bahwa masih kurangnya kemampuan supervisor dalam menetapkan tugas dan tanggung jawab dalam pelaksanaan supervisi.

Kemampuan dalam mengikat individu untuk mencapai tujuan merupakan bentuk hubungan antara supervisor dan staff atau disebut juga

dengan kemampuan berkomitmen. (Robbins, 2014) mendefinisikan komitmen organisasional sebagai suatu sikap yang merefleksikan perasaan suka atau tidak suka dari karyawan terhadap organisasi. Studi yang dilakukan di salah satu rumah sakit di Indonesia menunjukkan masih ada ketidakpuasan staff dalam pelaksanaan supervise (Nasaruddin et al., 2021). Studi ini menunjukkan bahwa masih kurangnya kemampuan supervisor dalam mengikat staff yang berdampak terhadap kepuasan staff dalam pengarahan.

Kemampuan menjadi *Role Model* merupakan kemampuan supervisor menjadi teladan bagi staff nya. Untuk memastikan bahwa organisasi yang dipimpinnya berjalan dengan dinamis, seorang pemimpin harus mempunyai nilai-nilai tertentu yang dapat menjadi teladan (Cliffe et al., 2016). Supervisor harus memiliki skill yang baik. Namun Setiawan et al., (2019) peforma pengarahan dalam supervisi perawat manager masih kurang yang menyebabkan rendahnya peforma kerja perawat pelaksana. Ini menunjukkan masih adanya supervisor kurang baik menjadi teladan bagi staff.

Kemampuan dalam memberikan umpan balik merupakan kemampuan penilaian yang formatif bagi supervisor. Sebuah penelitian kualitatif menunjukkan bahwa kemampuan dalam memberikan umpan balik mampu mempromosikan pembelajaran pengalaman di antara manajer perawat dan staff (Yumiko, 2018). Oleh sebab itu melihat pentingnya kemampuan dan masalah yang terjadi terhadap kemampuan pengarahan supervisor maka diperlukan model khusus dalam meningkatkan kemampuan supervisor dalam memberikan pengarahan.

Apabila kemampuan dalam pengarahan supervisor keperawatan tidak optimal, maka akan berdampak terhadap rumah sakit. Ghiasipour et al., (2017) menyebutkan bahwa dampak yang terjadi jika fungsi pengarahan tidak berjalan dengan optimal adalah meningkatkan biaya, mengurangi efisiensi dan efektivitas, serta menyebabkan ketidakpuasan di antara staf, yang pada akhirnya mengakibatkan kepuasan pasien dan tingkat kesehatan masyarakat yang lebih rendah. Selain itu Parand et al., (2014) juga menyebutkan bahwa dampak pengarahan yang buruk terhadap rumah sakit berupa buruknya performa kerja staff sehingga hasil pelayanan yang diharapkan tidak tercapai. Sehingga penting bagi supervisor untuk meningkatkan kemampuannya dalam melakukan pengarahan maka diperlukan model khusus dalam meningkatkan kemampuan supervisor tersebut.

Model *GROW* merupakan salah satu model yang paling banyak digunakan dalam program pelatihan dan pengajaran (Whitmore, 2009). Model *GROW* memiliki kelebihan yaitu dapat dijadikan sebagai kerangka berfikir solutif yang dapat mencerminkan masalah beserta solusinya dan kekurangannya eksplorasi pada gap kinerja (Kurniawati, 2021). Untuk mengatasi kelemahan tersebut praktisi dan akademisi memodifikasi model *GROW* untuk meningkatkan kemungkinan perubahan perilaku yang tepat (Panchal & Riddell, 2020). Salah satu contohnya adalah dimasukkannya langkah-langkah tambahan ke dalam proses untuk melakukan pembinaan pada 'topik' tertentu yang perlu dilakukan pembinaan (Van Nieuwerburgh, 2014). Sehingga model ini dapat dimodifikasi mejadi model T-*GROW* berdasarkan topik pengarahan yang akan diberikan.

Berdasarkan penelitian menunjukkan bahwa model T-GROW ini efektif dilakukan di berbagai disiplin ilmu. Penelitian yang dilakukan dalam ranah pendidikan menunjukkan bahwa model ini efektif meningkatkan skill dan perilaku guru dalam memberikan pengajaran dan pembelajaran kepada siswa (Thipatdee, 2019). Model ini juga efektif digunakan dalam penyelenggaraan diklat kepemimpinan (Yapardi & Milawaty, 2016). Othman et al, (2015) juga membuktikan bahwa model T -GROW efektif dalam *teacing, learning* dan *supervison*. Oleh sebab itu dengan melihat kesamaan dari tujuan model T-GROW dalam pengajaran dan masih belum banyaknya penerapan model T-GROW di layanan klinis, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui efektifitas model ini dalam meningkatkan kemampuan pengajaran supervisor keperawatan.

Model T-GROW terdiri dari lima langkah. Menurut (Parand et al., 2014) langkah awal dalam model T-GROW adalah menentukan topik pengajaran. Topik adalah suatu isu atau pokok persoalan masalah yang perlu diselesaikan (Panchal & Riddell, 2020). Menentukan pemilihan topik haruslah bersifat spesifik agar lebih dalam pembahasannya (Silaswati, 2018) oleh karena itu, kegiatan pertama yang harus dilakukan pada kegiatan pengajaran adalah meentukan topik masalah yang spesifik.

Langkah ke dua yaitu memutuskan tujuan / *Goals*. Menurut (Asmoko, 2015) dengan mengetahui tujuan yang ingin dicapai, supervisor dan supervisee dapat menentukan jalur atau arah yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut. Pelaksanaan pengajaran, antara supervisor dan supervisee harus ada kesepakatan mengenai goal atau tujuan yang akan

dicapai Bersama (Panchal & Riddell, 2020) sehingga dengan menetapkan tujuan pengarahan dapat menentukan hasil akhir yang diharapkan dalam pengarahan ini.

Langkah ke tiga menetapkan kondisi saat ini/ *Reality*. Tahap ini merupakan eksplorasi tentang keberadaan supervisee dan mendorong untuk menemukan kebutuhan yang perlu diungkapkan dan dianalisis situasi untuk menetapkan tindakan berikutnya (Asmoko, 2015). Tahap ini sangat penting karena penggalian secara mendalam terhadap realitas merupakan kunci keberhasilan supervisor (Panchal & Riddell, 2020) oleh karena itu, kemampuan supervisor dalam menggali dan menganalisis situasi saat ini menjadi poin penting untuk menetapkan Tindakan berikutnya.

Langkah ke empat *Option* mengajukan alternative solusi terhadap masalah. Setelah orang yang disupervisi menemukan realitas pada tahap sebelumnya, orang tersebut dapat menentukan opsi atau pilihan-pilihan yang cocok untuk dilakukan (Panchal & Riddell, 2020). Ditahap ini supervisor berperan sebagai fasilitator yang memandu orang yang disupervisi dalam menentukan alternatif solusi terhadap masalah (Asmoko, 2015). Sehingga pada tahap ini terkumpullah berbagai macam alternatif solusi dari perspektif orang yang disupervisi.

Langkah terakhir dalam model ini adalah membangun kemauan / *Will Future*. Tahap sebelumnya dalam model T-GROW bertujuan untuk menciptakan kesadaran (Asmoko, 2015). Setelah kesadaran dicapai, Supervisee mendapatkan kejelasan yang lebih tinggi, yang pada gilirannya supervisee dengan sendirinya termotivasi untuk mengambil tanggung jawab

terhadap perubahan yang akan dilakukan (Panchal & Riddell, 2020). Dengan memahami masalah dan kondisi saat ini yang dihadapi oleh supervisee melalui penggalan tindakan-tindakan yang perlu dilakukan sebagai solusi, supervisee akan memiliki gambaran yang jelas mengenai hal apa yang akan mereka lakukan untuk mencapai goal atau tujuan tersebut.

Rumah sakit Umum Daerah dr. Achmad Darwis adalah rumah sakit tipe C milik pemerintah Kabupaten Lima Puluh Kota yang memiliki sumber daya keperawatan RSUD Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota sebanyak 192 orang, 22 diantaranya adalah supervisor keperawatan. Berdasarkan hasil studi pendahuluan pada saat residensi yang dilakukan di RSUD Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota pada bulan Oktober 2022, ditemukan dari hasil studi dokumen terdapat beberapa indikator mutu belum mencapai standar, dimana hasil wawancara pada tanggal 13 Oktober 2022 dengan Kasi Keperawatan didapatkan informasi bahwa belum adanya SOP pelaksanaan supervisi dan belum ada pelatihan yang diberikan kepada supervisor dalam meningkatkan kemampuan supervisor dalam memberikan pengarahan di rumah sakit. Wawancara tanggal 18 Oktober 2022 yang dilakukan dengan salah satu supervisor keperawatan mengatakan belum mempunyai jadwal supervisi sedangkan wawancara pada tanggal 19 Oktober 2022 yang dilakukan dengan 6 orang kepala ruangan juga mengatakan pelaksanaan supervisi masih belum terarah dan belum mempunyai tujuan sehingga perawat pelaksana dalam pemberian pelayanan masih belum berpedoman kepada SOP rumah sakit. Hal ini disebabkan oleh belum

optimalnya pelaksanaan supervisi dan menyebabkan pemberian pelayanan kesehatan menjadi kurang baik.

Hasil observasi pada tanggal 20 Oktober 2022 yang dilakukan terhadap pelaksanaan supervisi didapatkan bahwa pelaksanaan supervisi tidak dilakukan secara rutin dan kegiatan supervisi hanya seperti sidak yang mana supervisor hanya memberikan arahan tanpa menanyakan kepada perawat pelaksana tentang apa kendala yang ditemukan dalam pelaksanaan pelayanan kesehatan. Berdasarkan persepsi perawat pelaksana terhadap kemampuan supervisor dalam pengarahan yang dinilai menggunakan kuesioner kepada 47 perawat pelaksana, ditemukan rerata kemampuan supervisor dalam berkomunikasi adalah 70,4%, rerata kemampuan supervisor dalam menetapkan jadwal, tugas dan tanggung jawab adalah 60,8%, rerata kemampuan dalam mengikat individu adalah 69,7%, rerata kemampuan menjadi *Role Model* adalah 70,1%, rerata kemampuan dalam memberikan umpan balik adalah 68,8%. Dapat disimpulkan bahwa kemampuan pengarahan supervisor masih tergolong rendah.

Berdasarkan hasil penelitian dan studi pendahuluan tergambarlah rendahnya kemampuan pengarahan supervisor dalam pelaksanaan supervisi. Penelitian ini juga akan mencoba menerapkan model pelatihan T-GROW terhadap supervisor keperawatan untuk meningkatkan kemampuan dalam memberikan pengarahan. Hasil studi ini akan memberikan tolak ukur untuk merancang studi lebih lanjut serta membangun dan mengimplementasikan model pengarahan yang terbaik dalam fungsi pengarahan supervisor.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas, dimana masalah kemampuan supervisor dalam melakukan pengarahan masih menjadi isu di RSUD Ahmad Darwis, maka peneliti melihat lebih dalam lagi:

1. Bagaimanakah keefektifan pelatihan Model T-GROW Terhadap Kemampuan komunikasi Supervisor Keperawatan dalam melakukan pengarahan di RSUD dr Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota?
2. Bagaimanakah keefektifan pelatihan Model T-GROW Terhadap Kemampuan menetapkan jadwal, tugas dan tanggung jawab Supervisor Keperawatan dalam melakukan pengarahan di RSUD dr Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota?
3. Bagaimanakah keefektifan pelatihan Model T-GROW Terhadap Kemampuan mengikat individu untuk mencapai tujuan Supervisor Keperawatan dalam melakukan pengarahan di RSUD dr Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota?
4. Bagaimanakah keefektifan pelatihan Model T-GROW Terhadap Kemampuan menjadi *role model* Supervisor Keperawatan dalam melakukan pengarahan di RSUD dr Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota?
5. Bagaimanakah keefektifan pelatihan Model T-GROW Terhadap Kemampuan memberikan umpan balik Supervisor Keperawatan dalam melakukan pengarahan di RSUD dr Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota?

C. Tujuan Penelitian

1. Tujuan Umum

Untuk menganalisis Efektifitas pelatihan Model T-GROW Terhadap Kemampuan Pengarahan Supervisor Keperawatan di RSUD dr Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota.

2. Tujuan Khusus

- Penelitian tahap 1
 - a. Mengidentifikasi distribusi frekuensi sosio-demografi supervisor meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, lama bekerja sebagai supervisor, Jabatan supervisor di RSUD dr. Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota tahun 2023.
 - b. Mengidentifikasi rata-rata pengetahuan, sikap dan keterampilan supervisor sebelum dan sesudah pelatihan model T-GROW pada supervisor keperawatan di RSUD dr. Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota tahun 2023.
- Penelitian tahap II
 - a. Mengidentifikasi distribusi frekuensi sosio-demografi supervisee meliputi jenis kelamin, umur, pendidikan, lama bekerja, jabatan di RSUD dr. Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota tahun 2023.
 - b. Menganalisis rata-rata perbedaan kemampuan pengarahan supervisor keperawatan meliputi kemampuan berkomunikasi, menetapkan jadwal tugas dan tanggung jawab, mengikat individu, menjadi *role model* dan memberi umpan balik sebelum dan

sesudah diberikan intervensi di RSUD dr. Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota tahun 2023.

- c. Mengidentifikasi indicator apa saja yang berkontribusi dalam membentuk dimensi kemampuan berkomunikasi, menetapkan jadwal tugas dan tanggung jawab, mengikat individu, menjadi *role model* dan memberi umpan balik sebelum dan sesudah diberikan intervensi di RSUD dr. Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota tahun 2023.
- d. Mengidentifikasi dimensi yang paling berkontribusi dalam membentuk dimensi kemampuan pengarahan supervisor keperawatan sebelum dan sesudah diberikan intervensi di RSUD dr. Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota tahun 2023.
- e. Menganalisis pengaruh pelatihan Model T-GROW Terhadap peningkatan kemampuan pengarahan supervisor keperawatan meliputi kemampuan berkomunikasi, menetapkan jadwal, tugas dan tanggung jawab, mengikat individu untuk mencapai tujuan, *role model* dan kemampuan memberi umpan balik di RSUD dr. Achmad Darwis Kabupaten Lima Puluh Kota sesudah diberikan intervensi tahun 2023.

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Rumah Sakit

Diharapkan pihak manajemen RSUD dr Achmad Darwis dapat menjadikan model T-GROW sebagai model pengarahan yang wajib dilakukan oleh supervisor keperawatan di rumah sakit dan membuat

lembar monitoring penerapan model T-GROW dalam melakukan pengarahan yang efektif dan efisien. Perawat pelaksana diharapkan mampu untuk mengevaluasi kemampuan supervisor dalam pelaksanaan supervisi.

2. Bagi Pelayanan Kesehatan

Dengan mengetahui hasil analisis efektifitas pelatihan Model T-GROW Terhadap Peningkatan Kemampuan Pengarahan Supervisor Keperawatan. Diharapkan pelayanan kesehatan dapat menerapkan dan mengembangkan temuan tersebut sebagai langkah khusus untuk meningkatkan kompetensi supervisor dalam menjalankan fungsi pengarahan di Rumah Sakit.

3. Bagi Ilmu Keperawatan

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi dalam pengembangan ilmu pengetahuan terkait peran pengarahan model T-GROW yang efektif dalam meningkatkan kompetensi supervisor dalam menjalankan fungsi pengarahan di Rumah Sakit.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat dijadikan referensi untuk dikembangkan dalam meningkatkan kompetensi supervisor dalam menjalankan fungsi pengarahan.