

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Pengertian Mutasi

Mutasi atau perpindahan oleh sebagian masyarakat sudah dikenal, baik dalam lingkungan pemerintah maupun lingkungan perusahaan swasta. Istilah mutasi dalam arti perpindahan lebih memiliki pengertian teknis yaitu tentang bagaimana mengatur mekanisme tenaga kerja yang terkena kebijakan perputaran tenaga kerja tersebut. Sedangkan rotasi memiliki pengertian memutar atau menggilir penempatan tenaga kerja dari satu unit ke unit lain yang masih dalam satu departemen. Mutasi rotasi meliputi kegiatan memindahkan tenaga kerja, pengoperan tanggung jawab, pemindahan status ketenagakerjaan dan sejenisnya. Pemindahan hanya terbatas pada mengalihkan tenaga kerja dari satu tempat ke tempat lain.

Nitisemito (2002), mutasi adalah kegiatan dari pimpinan perusahaan untuk memindahkan karyawan dari suatu pekerjaan yang lain yang dianggap setingkat atau sejajar. Tetapi perlu di ingat bahwa mutasi sebenarnya dilakukan untuk melakukan penyegaran sehingga tidak menimbulkan kejenuhan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

Adapun pendapat dari Malayu (2002), mutasi adalah suatu perubahan posisi/jabatan/tempat/pekerjaan yang dilakukan baik secara

horizontal maupun vertikal di dalam satu organisasi. Pada dasarnya mutasi termasuk dalam fungsi pengembangan karyawan, karena tujuannya untuk meningkatkan efisiensi dan efektifitas kerja dalam perusahaan (pemerintahan) tersebut.

Sastrohadiwiryono (2002), mengatakan bahwa mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan proses pemindahan fungsi, tanggung jawab dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja semaksimal mungkin kepada perusahaan. Sementara itu, menurut Sumarwoto (2006) istilah mutasi dalam arti perpindahan, lebih memiliki pengertian teknis yaitu tentang bagaimana mengatur mekanisme pemindahan pejabat yang terkena kebijakan perputaran jabatan.

Pelaksanaan mutasi pegawai mempunyai banyak manfaat dan tujuan yang sangat berpengaruh kepada kemampuan dan kemauan kerja pegawai yang mengakibatkan suatu keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Mutasi pegawai ini merupakan salah satu metode dalam program pengembangan manajemen yang berfungsi untuk meningkatkan efektifitas manajer secara keseluruhan dalam pekerjaan dan jabatannya dengan memperluas pengalaman dan membiasakan dengan berbagai aspek dari kegiatan perusahaan. Perpindahan tersebut dimaksudkan menempatkan pegawai pada tempat yang tepat dan agar

pegawai tersebut mendapatkan kepuasan kerja serta member prestasi yang sebesar-besarnya.

Suatu organisasi atau instansi memindahkan pegawainya juga mempunyai maksud dan tujuan tertentu, seperti yang dikatakan oleh Manulang (2002) sebagai berikut, tujuan dipindahkan atau mutasi pada suatu organisasi adalah:

- a. Kebutuhan untuk menyesuaikan sementara misalnya seseorang tidak masuk kerja.
- b. Mengatasi keadaan darurat karena fluktuasi volume pekerjaan.
- c. Kebutuhan latihan misalnya rotasi jabatan.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat dari Manulang, menurut pendapat Simamora (2000) manfaat pelaksanaan mutasi adalah:

- a. Memenuhi kebutuhan tenaga kerja dibagian atau unit yang kekurangan tenaga kerja tanpa merekrut dari luar.
- b. Memenuhi keinginan pegawai sesuai dengan pekerjaan.
- c. Memberikan jaminan bagi pegawai bahwa seseorang tersebut tidak akan diberhentikan.
- d. Tidak terjadi kejenuhan.
- e. Motivasi dan kepuasan kerja yang lebih tinggi, berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Menambahkan pendapat dari Manulang dan Simamora, Siagian (2001) berpendapat bahwa melalui mutasi para karyawan sesungguhnya memperoleh manfaat yang tidak sedikit, antara lain dalam bentuk:

- a. Pengalaman baru.
- b. Cakrawala pandangan yang lebih luas.
- c. Tidak terjadi kejenuhan atau kebosanan dalam bekerja.
- d. Memperoleh pengetahuan dari keterampilan baru.
- e. Peroleh prospektif baru mengenai kehidupan organisasi
- f. Persiapan untuk menghadapi tugas baru, misalnya karena promosi
- g. Motivasi dan keputusan kerja yang lebih tinggi berkat tantangan dan situasi baru yang dihadapi.

Adapaun menurut Malayu (2008) tujuan pelaksanaan mutasi adalah:

- a. Untuk meningkatkan produktivitas kerja pegawai
- b. Untuk menciptakan keseimbangan antara tenaga kerja dengan komposisi pekerjaan atau jabatan
- c. Untuk memperluas atau menabahnya pengetahuan pegawai
- d. Untuk menghilangkan rasa bosan atau jenuh terhadap pekerjaannya
- e. Untuk memberikan perangsang agar karyawan mau berupaya meningkatkan karier yang lebih tinggi
- f. Untuk menyesuaikan pekerjaan dengan kondisi fisik pegawai
- g. Untuk mengatasi perselisihan sesama pegawai
- h. Untuk mengusahakan pelaksanaan prinsip orang tepat pada tempat yang tepat
- i. Dasar pelaksanaan mutasi

Menurut Malayu (2008) ada tiga sistem yang mendasari pelaksanaan mutasi pegawai, sebagai berikut:

a. Seniority sistem

Adalah mutasi yang didasarkan atau landasan masa kerja, usia dan pengalaman kerja dari pegawai yang bersangkutan. Sistem mutasi ini tidak objektif karena kecakapan orang yang dimutasikan berdasarkan senioritas belum tentu mampu menduduki jabatan yang baru.

b. Spoil sistem

Adalah mutasi yang didasarkan atas landasan kekeluargaan. Sistem mutasi ini kurang baik karena didasarkan atas pertimbangan suka dan tidak suka

c. Merit sistem

Adalah mutasi pegawai yang didasarkan atas landasan yang bersifat ilmiah, objektif dan hasil prestasi kerja. Sistem ini merupakan dasar mutasi yang baik karena:

- 1) Output dan produktivitas kerja meningkat
- 2) Semangat kerja meningkat
- 3) Jumlah kesalahan yang diperbuat menurun
- 4) Absensi karyawan semakin baik
- 5) Jumlah kecelakaan semakin menurun

Mutasi yang dilaksanakan dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi oleh karena itu perlu ada evaluasi pada setiap pekerja secara berkesinambungan secara objektif. Seperti dikatakan Siswanto (2002), Pelaksanaan mutasi harus memperhatikan beberapa faktor-faktor yang dianggap objektif dan rasional, yaitu:

- a. Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer
- b. Mutasi atas dasar prinsip *The Right Man On The Right Place*
- c. Mutasi sebagai dasar untuk meningkatkan modal kerja
- d. Mutasi sebagai media kompetisi yang maksimal
- e. Mutasi sebagai langkah untuk promosi
- f. Mutasi untuk mengurangi *labour turn over*
- g. Mutasi harus terkoordinasi
- h. Sebab dan alasan mutasi

Mutasi atau perpindahan pegawai menurut Malayu (2008) dapat terjadi karena dua hal, yaitu:

- a. Mutasi atas keinginan pegawai

Mutasi atau permintaan sendiri adalah mutasi yang dilakukan atas keinginan sendiri dari pegawai yang bersangkutan dengan mendapat persetujuan pimpinan organisasi. Misalnya, karena alasan keluarga untuk merawat orang tua yang sudah lanjut usia. Kemudian alasan kerjasama, dimana tidak dapat bekerja sama dengan pegawai lainnya karena terjadi pertengkaran atau perselisihan, iklim kerja kurang cocok dengan pegawai dan alasan-alasan sejenisnya.

b. Alih tugas produktif (ATP)

Alih tugas produktif adalah mutasi karena kehendak pimpinan perusahaan untuk meningkatkan produksi dengan menempatkan pegawai bersangkutan jabatan atau pekerjaan yang sesuai dengan kecakapannya. Alasan lain tugas produktif didasarkan pada kecakapan, kemampuan pegawai, sikap dan disiplin pegawai (Nasution, 2005).

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas apabila dihubungkan dengan penelitian ini, maka dapat dikatakan bahwa mutasi perawat adalah perpindahan perawat dari satu instalasi ke instalasi lain, adapun rotasi adalah perpindahan perawat dari satu ruang perawatan ke ruang perawatan lain yang masih dalam satu instalasi.

2. Pengertian Rotasi

Sebagai konsep kebijakan dalam kepegawaian, rotasi yang memiliki arti filosofi lebih dalam dari mutasi karena mutasi lebih bersifat teknis juga memiliki peranan yang tentunya peranan tersebut memiliki manfaat diantaranya digunakan untuk kepentingan dinas, kepentingan pejabat yang bersangkutan, dan kepentingan publik. Sumarwoto (2006) juga menambahkan selain mutasi rotasi atau rolling memiliki pengertian memutar atau menggilir penempatan pejabat struktural maupun fungsional dari satu jabatan tertentu ke jabatan lainnya yang ditetapkan dalam sebuah kebijakan.

Menurut Sumarwoto (2006), peranan rotasi dalam sistem penyelenggaraan kepegawaian diantaranya adalah:

- a. Sebagai sarana evaluasi penugasan pejabat.

Rotasi adalah alat yang penting dan efisien bagi pimpinan kantor untuk melakukan penilaian terhadap pejabatnya, apakah kinerja yang bersangkutan meningkat atau menurun dari jabatan lainnya yang pernah dipegangnya. Dari evaluasi ini pimpinan kantor akan mengetahui kecocokan jabatan yang paling tepat untuk diberikan kepada stafnya, sesuai dengan disiplin ilmu, keterampilan, dan karakter yang dimiliki. Dengan demikian, pimpinan dapat menempatkan pejabatnya pada jabatan yang paling tepat sesuai dengan kemampuannya (*The right man on the right place*). Tanpa melakukan rotasi, maka pimpinan unit kerja tentu tidak akan pernah tahu kemampuan dan kinerja pejabatnya.

- b. Sebagai sarana meningkatkan produktivitas kerja.

Melalui rotasi, pimpinan unit kerja akan tahu keunggulan dan kelemahan kinerja pejabatnya. Dari evaluasi atau penilaian atas keunggulan dan kelemahan ini, maka pimpinan dapat menempatkan stafnya dalam jabatan yang tepat. Dengan demikian, produktivitas kerja yang bersangkutan akan maksimal pada jabatan barunya, dan pada gilirannya kantor akan mendapatkan manfaat berupa meningkatnya produksi (*out come*).

c. Sebagai sarana pembinaan.

Manfaat lain bagi kedinasan, rotasi dapat dijadikan sebagai alat untuk membina pegawai. Sebagai contoh, pejabat yang ditempatkan pada jabatan tertentu ternyata telah sering melakukan kesalahan, maka pimpinan dapat melakukan pembinaan dengan merotasi yang bersangkutan pada jabatan lain.

d. Sebagai sarana untuk memperkokoh persatuan dan kesatuan bangsa.

Rotasi dapat digunakan pula sebagai sarana untuk memperkokoh NKRI. Pelaksanaannya dilakukan dengan memberikan kemungkinan untuk memindahkan pejabat dari satu daerah ke daerah lainnya di seluruh NKRI. Misalnya pejabat Bappeda Provinsi Papua dipindahkan ke Provinsi Riau, atau pejabat Kabupaten Tangerang ke jabatan tertentu di Provinsi Sulawesi Utara dan sebagainya. Melalui cara ini, maka para pejabat terikat dalam rasa persatuan dan kesatuan kerja dalam bingkai NKRI.

Selain itu, menurut Sumarwoto (2006) rotasi memiliki beberapa manfaat bagi pegawai yang dikenakan rotasi, yaitu:

a. Memperluas pengalaman dan kemampuan.

Dengan banyaknya perpindahan jabatan yang dialami oleh pegawai, maka dapat dipastikan yang bersangkutan akan memiliki banyak pengalaman. Pengalaman tersebut yang diharapkan akan

meningkatkan kemampuan baik pengetahuan (*knowledge*) maupun keterampilan (*skill*).

b. Menghilangkan hambatan psikologis.

Rotasi akan dapat memberikan kesegaran baru bagi pejabat. Rasa jenuh dan depresi yang menghimpit karena kelamaan bekerja pada jabatan tertentu diharapkan akan hilang, setelah dilakukan rotasi. Suasana kerja baru diharapkan dapat memicu motivasi untuk maju dan mendatangkan tingkat produktivitas kerja yang lebih baik lagi. Tantangan-tantangan baru dari tugas di jabatan baru, diharapkan akan mendorong yang bersangkutan untuk bekerja lebih giat lagi.

Apabila dihubungkan dengan penelitian ini, berdasarkan pendapat-pendapat yang telah disampaikan maka dapat dikatakan bahwa rotasi perawat adalah memutar atau menggilir penempatan perawat dari satu jabatan tertentu ke jabatan lainnya. Jadi mutasi rotasi perawat dapat diartikan sebagai perpindahan perawat dari satu ruang perawatan ke ruang perawatan lain yang masih dalam satu instalasi untuk menduduki jabatan tertentu.

3. Konsep Kinerja

a. Pengertian

Kinerja adalah proses dari suatu kegiatan yang dilakukan oleh seseorang dengan bantuan atau dukungan peralatan, sehingga menghasilkan suatu produk yang memacu pada prosedur tetap dan

standar yang berlaku (Handayani, 2006). Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau hasil (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam jangka waktu tertentu dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2005).

Ilyas (2000), memberikan definisi kinerja merupakan penampilan hasil karya personel baik kualitas maupun kuantitas dalam suatu organisasi secara individual maupun kelompok, dengan tanpa melihat jabatan yang dipangkunya.

Pelayanan keperawatan merupakan salah satu faktor penentu baik buruknya mutu dan citra rumah sakit, oleh karena itu kualitas pelayanan keperawatan perlu dipertahankan dan ditingkatkan seoptimal mungkin seiring dengan meningkatnya kesadaran dan tuntutan masyarakat akan pelayanan yang bermutu dan professional.

Kinerja merupakan arti dari istilah *performance*. Dalam sebuah manajemen, kinerja dikaitkan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan (Ahmad, 2002). Kinerja secara umum dipahami sebagai suatu catatan keluaran hasil pada suatu fungsi jabatan kerja atau seluruh aktivitas kerjanya dalam periode waktu tertentu. Secara lebih

singkat kinerja disebut sebagai suatu kesuksesan di dalam melaksanakan suatu pekerjaan (As'ad, 2000).

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

Ada dua faktor yang mempengaruhi kinerja, yaitu motivasi dan lingkungan.

1) Motivasi

Menurut Suarli (2005) fungsi manajer dalam meningkatkan kepuasan kerja staf didasarkan pada faktor-faktor yang mempengaruhi motivasi yaitu:

- a) Keinginan akan adanya peningkatan.
- b) Rasa percaya bahwa yang didapatkan sudah mencukupi.
- c) Memiliki kemampuan pengetahuan, ketrampilan, dan nilai-nilai yang diperlukan.
- d) Adanya umpan balik.
- e) Adanya kesempatan untuk mencoba pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.
- f) Adanya instrumen kinerja untuk promosi, kerjasama, dan peningkatan penghasilan.

Kebutuhan seseorang untuk mencapai prestasi merupakan kunci dalam motivasi dan kepuasan kerja. Jika seseorang bekerja untuk memenuhi kebutuhan, pencapaian prestasi tersebut bisa berubah biasanya sebagai dampak dari beberapa faktor dalam organisasi antarlain program pelatihan,

pembagian dan jenis tugas yang diberikan, tipe supervisi yang dilakukan, dan perubahan pola motivasi.

Seseorang memilih suatu pekerjaan didasarkan pada kemampuan dan ketrampilan yang dimilikinya. Motivasi akan menjadi masalah apabila kemampuan yang dimiliki tidak dimanfaatkan dan dikembangkan dalam melaksanakan tugasnya. Dalam keadaan ini, persepsi seorang memegang peranan penting sebelum melaksanakan atau memilih pekerjaan. Motivasi seseorang timbul apabila mereka diberi kesempatan untuk mencoba cara baru dan mendapat umpan balik dari hasil yang diberikan. Oleh karena itu, penghargaan psikis dalam hal ini sangat diperlukan agar seseorang merasa dihargai dan diperlihatkan serta dibimbing manakala melakukan suatu kesalahan (Nursalam, 2003).

2) Lingkungan

Faktor lingkungan juga memegang penting dalam kinerja.

Faktor lingkungan tersebut meliputi :

a) Komunikasi

Mencakup penghargaan terhadap usaha yang telah dilakukan, pengetahuan tentang kegiatan organisasi, dan rasa percaya diri berhubungan dengan manajemen organisasi.

b) Potensi pengembangan

Mencakup kesempatan untuk berkembang, meningkatkan karier dan mendapatkan promosi.



c) Kebijakan individual

Merupakan suatu tindakan untuk mengakomodasi kebutuhan seperti jadwal kerja, liburan, cuti sakit, serta pembiayaannya. Kebijakan individual juga memegang penting dalam menentukan kinerja mencakup kebijakan mengenai ketenagaan dalam bekerja, loyalitas organisasi terhadap staf, keputusan organisasi dan kondisi kerja yang kondusif (Suarli, 2005).

c. Penilaian kinerja

Penilaian kerja merupakan suatu pedoman dalam bidang personalia yang diharapkan dapat menunjukkan prestasi kerja karyawan secara rutin dan teratur sehingga sangat bermanfaat bagi pengembangan karir karyawan yang dinilai maupun perusahaan secara keseluruhan. Penilaian kerja merupakan alat ukur yang paling valid, tidak hanya untuk mengevaluasi kerja para karyawan, tetapi juga untuk mengembangkan dan memotivasi kalangan karyawan. Pada intinya kinerja dapat dianggap sebagai alat untuk memverifikasi bahwa individu-individu memenuhi standar kinerja yang ditetapkan (Suarli, 2005). Dalam organisasi modern, penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu dimasa berikutnya. Penilaian kinerja memberikan basis bagi keputusan-keputusan yang

mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, dan kondisi-kondisi kepegawaian lainnya (Nursalam, 2003).

Menurut Suarli (2005), Kinerja adalah penampilan hasil kegiatan yang meliputi aspek-aspek:

1. Kualitas (*Quality*) artinya derajat dimana proses atau hasil yang membawa suatu aktivitas mendekati atau menuju kesempurnaan, menyangkut pembentukan aktivitas yang ideal atau mengintensifkan suatu aktivitas menuju suatu tujuan.
2. Kuantitas (*Quantitas*) artinya jumlah produksi atau output yang dihasilkan bisa dalam bentuk suatu uang, unit barang atau aktivitas yang terselesaikan sesuai dengan standar.
3. Ketetapan waktu (*Timeliness*) yaitu suatu derajat dimana aktivitas yang terselesaikan atau produk yang dihasilkan pada suatu waktu yang paling tepat, atau lebih awal khususnya antara koordinasi dengan keluaran yang lain dan sebisa mungkin memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektifitas biaya (*Cost effectiveness*) yaitu derajat dimana penggunaan sumber daya yang ada diorganisasi dapat untuk menghasilkan keuntungan yang paling tinggi atau pengurangan kerugian.
5. Kebutuhan supervisi (*Need for supervision*) yaitu derajat dimana kinerja dapat membawa suatu fungsi kerja tanpa

mengulang kembali seperti dengan bantuan supervisi atau membutuhkan intervensi supervisor untuk mencegah terjadinya hal yang tidak diinginkan.

6. Pengaruh hubungan personal (*Impersonal Impact*) yaitu derajat dimana kinerja mampu mengekspresikan kepercayaan diri, kemauan baik, itikad baik, kerjasama sesama karyawan maupun sub ordinatnya.

Kinerja mempunyai dampak terhadap hubungan personal dengan pegawai maupun pimpinan. Penilaian prestasi kerja adalah proses mengevaluasi, menilai kerja karyawan atau menilai prestasi kerja karyawan di waktu yang lalu atau untuk memprediksikan prestasi kerja di waktu yang akan datang dalam suatu organisasi. Ada dua ukuran dalam penilaian kinerja yaitu pertama adalah kepribadian (*personality*) yang terdiri dari: *drive*, loyalitas, dan integritas. Kedua kinerja (*performance*) yang terdiri dari *accuracy*, *clarity*, dan *analytical ability* (Bahtiar, 2005).

d. Kinerja perawat

Perawat dalam melaksanakan tugasnya dapat dinilai dari kinerja yang dilakukan. Kinerja perawat adalah penampilan hasil karya dari perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan berupa asuhan keperawatan (Yuliasuti, 2007). Sedangkan yang dimaksud asuhan keperawatan adalah suatu proses rangkaian kegiatan pada praktek keperawatan yang langsung berpedoman

pada standar dan etika keperawatan dalam lingkup wewenang dan tanggung jawab keperawatan (Nursalam, 2003).

Menurut Ilyas (2000), kinerja adalah penampilan hasil karya personal dalam suatu organisasi. Sementara hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral dan etika.

e. Penilaian kinerja untuk perawat

Penilaian kinerja merupakan alat yang paling dapat dipercaya oleh manajer perawat dalam mengontrol sumber daya manusia dan produktivitasnya. Proses penilaian kinerja dapat dilakukan secara efektif dalam mengarahkan perilaku pegawai dalam rangka menghasilkan jasa keperawatan dalam kualitas dan volume yang tinggi. Perawat manajer dapat menggunakan proses aprasial kinerja untuk mengatur arah kerja dalam memilih, melatih, bimbingan perencanaan karir, serta pemberian penghargaan kepada perawat yang berkompeten. Satu ukuran pengawasan yang digunakan oleh manajer perawat guna mencapai hasil organisasi adalah sistem penilaian pelaksanaan kerja perawat. Melalui evaluasi reguler dari setiap pelaksanaan kerja pegawai, manajer harus dapat mencapai beberapa tujuan. Hal ini berguna untuk membantu kepuasan perawat dan untuk memperbaiki pelaksanaan

kerja mereka, memberitahu perawat bahwa kerja mereka kurang memuaskan serta mempromosikan jabatan dan kenaikan gaji, mengenal pegawai yang memenuhi syarat penugasan khusus, memperbaiki komunikasi antara atasan dan bawahan serta menentukan pelatihan dasar untuk pelatihan karyawan yang memerlukan bimbingan khusus (Nursalam, 2003).

f. Alat ukur kinerja perawat

Berbagai macam alat ukur telah digunakan dalam penelitian pelaksanaan kerja karyawan. Alat evaluasi sebaiknya dirancang untuk mengurangi bias, meningkatkan objektivitas serta menjamin keabsahan dan ketahanan. Setiap supervisor menunjukkan beberapa tingkatan bias dalam evaluasi kerja bawahan. Beberapa supervisor biasanya menilai pelaksanaan kerja perawat laki-laki terlalu tinggi dan beberapa supervisor yang lain biasanya meremehkan pelaksanaan kerja perawat asing. Beberapa diantaranya menaksir terlalu tinggi pengetahuan dan ketrampilan dari setiap perawat itu sangat menarik, termasuk juga dalam hal kerapian dan kesopanan.

Objektivitas, yaitu kemampuan untuk mengalihkan diri sendiri secara emosional dari suatu keadaan untuk mempertimbangkan fakta tanpa adanya penyimpangan oleh perasaan pribadi. Keabsahan diartikan sebagai tingkatan alat mengukur pokok isi serta apa yang harus diukur. Alat pengukur

yang digunakan dalam menilai pelaksanaan kerja dan tugas-tugas yang ada dalam diskripsi kerja dari kepala perawat perlu dirinci satu demi satu dan dilaksanakan secara akurat (Arwani, 2002).

Jenis alat evaluasi pelaksanaan kerja perawat yang umum digunakan di rumah sakit yaitu laporan bebas dan *checklist* pelaksanaan kerja (Suarli, 2005)

1) Laporan tanggapan bebas

Pemimpin atau atasan diminta memberikan komentar tentang kualitas pelaksana kerja bawahan dalam jangka waktu tertentu. Karena tidak adanya penunjuk yang harus dievaluasi, sehingga penilaian cenderung menjadi tidak sah. Alat ini kurang objektif karena mengabaikan satu atau lebih aspek penting dimana penilaian hanya berfokus pada salah satu aspek.

2) *Checklist* pelaksanaan kerja

Checklist terdiri dari daftar kriteria pelaksanaan kerja untuk tugas yang paling penting dalam deskripsi kerja karyawan, dengan lampiran formulir dimana penilai dapat menyatakan bahwa penilai dapat memperlihatkan tingkah laku yang diinginkan atau tidak.

g. Standar instrumen penilaian kerja perawat di rumah sakit

Kualitas pelayanan keperawatan dinilai dari kepuasan pasien yang sedang atau pernah dirawat yang merupakan ungkapan rasa lega atau senang karena sesuatu harapan kebutuhan tentang

pasien terpenuhi oleh pelayanan keperawatan yang bila diuraikan berarti kepuasan terhadap kenyamanan, kecepatan, pelayanan, keramahan dan perhatian. Sementara rasa puas sendiri mempunyai nilai yang relatif tergantung dari masing-masing individu (Wijono, 2003). Dalam memberikan asuhan keperawatan berbagai macam faktor yang mempengaruhinya yaitu tingkat pendidikan, pengetahuan, beban kerja, pelatihan, dan masa kerja. Hal ini dikarenakan bahwa banyaknya perawat melaksanakan asuhan keperawatan memiliki pendidikan, beban kerja, motivasi kerja, dan pelatihan yang mendukung terciptanya kinerja mengalami masalah dalam aplikasi dilapangan banyaknya atau keterlambatan proses pengisian asuhan keperawatan yang tidak sesuai dengan apa yang diharapkan rumah sakit. Oleh karenanya penilaian kinerja perawat sangat diperlukan untuk mewujudkan apa yang diharapkan rumah sakit.

Penilaian kinerja perawat akan valid jika dinilai oleh 3 komponen penilai yaitu :

1. Atasan langsung

Penilaian ini meliputi beberapa aspek penilaian yaitu :

- a. Attitude/sikap/kepribadian

- 1) Cara berpenampilan

- 2) Cara berperilaku dan membawa diri terhadap pasien/keluarga,teman sejawat,dan tim kesehatan lain

- 3) Menunjukkan kreativitas dan inisiatif dalam bertugas
- 4) Menunjukkan ketelitian dalam bekerja
- 5) Menunjukkan sikap disiplin dalam bekerja
- 6) Penggunaan bhp dan alkes sesuai dengan kasus dan peduli terhadap pemeliharaan alat
- 7) Bertanggungjawab dalam melakukan tugas dan taat pada peraturan

b. Kemampuan

- 1) Pendokumentasian askep

Dalam penilaian kualitas pelayanan keperawatan kepada klien digunakan standar praktik keperawatan yang merupakan pedoman bagi perawat dalam melaksanakan asuhan keperawatan. Standar praktik keperawatan telah dijabarkan oleh PPNI dalam Nursalam (2003), yang mengacu dalam tahapan proses keperawatan meliputi : Pengkajian, Diagnosa keperawatan, Perencanaan, Implementasi, Evaluasi.

a) Standar I: Pengkajian keperawatan

Perawat mengumpulkan data tentang status kesehatan klien secara sistematis, menyeluruh, akurat, singkat, dan berkesinambungan. Kriteria pengkajian keperawatan meliputi :

(1) Pengumpulan data dilakukan dengan cara anamnesa, observasi, pemeriksaan fisik serta pemeriksaan penunjang

(2) Sumber data adalah klien, keluarga atau orang yang terkait, tim kesehatan, rekam medis dan catatan lain

(3) Data yang dikumpulkan, difokuskan untuk mengidentifikasi:

(a) Status kesehatan klien masa lalu

(b) Status kesehatan klien saat ini

(c) Status biologi-psikologi-sosial-spiritual

(d) Respon terhadap terapi

(e) Harapan terhadap tingkat kesehatan yang optimal

(f) Resiko – resiko tinggi masalah

b) Standar II: Diagnosa keperawatan

Perawat menganalisa data pengkajian untuk merumuskan diagnosa keperawatan, dengan kriteria sebagai berikut:

(1) Proses diagnosa terdiri dari analisis, interpretasi data, identifikasi masalah klien, dan perumusan diagnosa keperawatan

(2)Diagnosa keperawatan terdiri dari : masalah (P), penyebab (E), dan tanda gejala (S) atau terdiri dari masalah dan penyebab (PE)

(3)Bekerja sama dengan klien, dan petugas kesehatan lain untuk memvalidasi diagnosa keperawatan.

(4)Melakukan pengkajian ulang dan merevisi diagnosa berdasarkan data terbaru

c) Standar III: Perencanaan keperawatan

Perawat membuat rencana tindakan setelah menyusun diagnosa keperawatan untuk mengatasi masalah dan meningkatkan kesehatan klien melalui proses sebagai berikut:

(1)Perencanaan terdiri dari penetapan prioritas masalah, tujuan dan rencana tindakan.

(2)Bekerja sama dengan klien dalam menyusun rancangan tindakan keperawatan

(3)Perencanaan bersifat individual sesuai dengan kondisi kebutuhan klien

(4)Mendokumentasikan rencana keperawatan

d) Standar IV: Implementasi

Perawat mengimplementasikan tindakan yang telah diidentifikasi dalam perencanaan asuhan keperawatan dengan kriteria sebagai berikut:

- (1) Bekerjasama dengan klien dalam pelaksanaan tindakan keperawatan
- (2) Kolaborasi dengan tim kesehatan yang lain
- (3) Melakukan tindakan keperawatan untuk mengatasi kesehatan klien
- (4) Memberikan pendidikan kepada klien dan keluarga mengenai konsep keterampilan asuhan diri serta membantu klien memodifikasi lingkungan yang digunakan
- (5) Mengkaji ulang dan merevisi pelaksanaan tindakan keperawatan berdasarkan respon klien.

e) Standar V: Evaluasi keperawatan

Perawat mengevaluasi klien terhadap tindakan keperawatan dalam pencapaian tujuan dan merevisi data dasar dan perencanaan dengan kriteria sebagai berikut :

- (1) Menyusun perencanaan evaluasi hasil dari intervensi secara komprehensif, tepat waktu dan terus menerus.

(2) Menggunakan data dasar dan respon klien dalam mengukur perkembangan ke arah pencapaian tujuan.

(3) Memvalidasi dan menganalisis data baru dengan teman sejawat.

(4) Bekerjasama dengan klien keluarga untuk memodifikasi rencana asuhan keperawatan.

(5) Mendokumentasi hasil evaluasi dan memodifikasi perencanaan.

(a) Evaluasi tindakan keperawatan di ruang bedah/penyakit dalam

(b) Evaluasi tindakan keperawatan di instalasi gawat darurat

(c) Evaluasi tindakan keperawatan di ruang nifas

(d) Masalah dalam penilaian kerja

2) Ketrampilan keperawatan

Penilaian berdasarkan pada pelaksanaan tindakan keperawatan yang dilakukan berdasarkan pada standar prosedur pelayanan yang berlaku di rumah sakit.

3) Cara mengatasi masalah yang dihadapi

Permasalahan yang muncul dalam proses memberikan asuhan keperawatan pada pasien banyak terjadi,

sehingga diharapkan perawat dapat mengatasi masalah yang timbul tanpa ada pihak yang dirugikan baik pasien, petugas maupun rumah sakit.

4) Kemandirian dalam bekerja

Seseorang selalu dituntut untuk mandiri dalam melakukan tugas apapun, sehingga perawat dalam menghadapi tugasnya untuk bisa melaksanakan tugas secara mandiri karena obyek yang ditangani adalah manusia yang unik.

c. Pengembangan sumber daya manusia

1) Keterlibatan dalam tim/pokja/CI

Perawat selain melaksanakan tupoksinya yaitu memberikan asuhan keperawatan kepada pasien, sering juga ditunjuk ikut dalam kepanitiaan di rumah sakit, dengan harapan kepanitiaan tersebut dapat menunjang dalam pelayanan keperawatan.

2) Pelatihan/seminar

Perkembangan ilmu dan teknologi khususnya dibidang keperawatan akan terus berkembang menyesuaikan perkembangan dunia, oleh karena itu perawat dituntut selalu meningkatkan pengetahuan dan ketrampilannya agar tetap dapat memberikan pelayanan asuhan keperawatan dengan paripurna.

3) Kehadiran

Perawat dalam melaksanakan tupoksinya diatur sesuai dengan prosedur tetap yang berlaku antara lain dengan melaksanakan tugas sesuai dengan jadwal yang telah tersusun, sehingga perawat harus hadir sesuai dengan jadwal tersebut.

2. Teman sejawat perawat

Penilaian kinerja selain oleh atasan langsung, dan supaya penilaian kinerja tersebut tidak terkesan subyektif maka perlu dilakukan juga penilaian antar perawat agar lebih obyektif.

Adapun format penilaian kinerjanya sesuai dengan format penilaian kinerja yang dilakukan oleh atasan langsung.

3. Pasien atau keluarga pasien

Pasien ataupun keluarganya juga dipandang perlu memberikan penilaiannya terhadap perawat yang merawatnya. Pasien atau keluarga pasien akan menilai baik kepada seorang perawat jika mereka merasa puas terhadap apa yang sudah dikerjakan oleh perawat.

Masing-masing aspek penilaian mempunyai bobot yang berbeda-beda yaitu attitude 20%, kemampuan 60 % dan pengembangan sumber daya manusia 20% dan masing-masing aspek tersebut didalamnya mempunyai bobot yang berbeda juga. Kesimpulan dari penilaian kinerja tersebut dikategorikan

menjadi empat (4) kategori yaitu baik sekali (90-100), baik (80-89), cukup (60-79) dan kurang (<60)

Menurut Nursalam (2003), masalah dalam penilaian pelaksanaan kerja perawat sering ditemukan berbagai masalah yang timbul, antara lain :

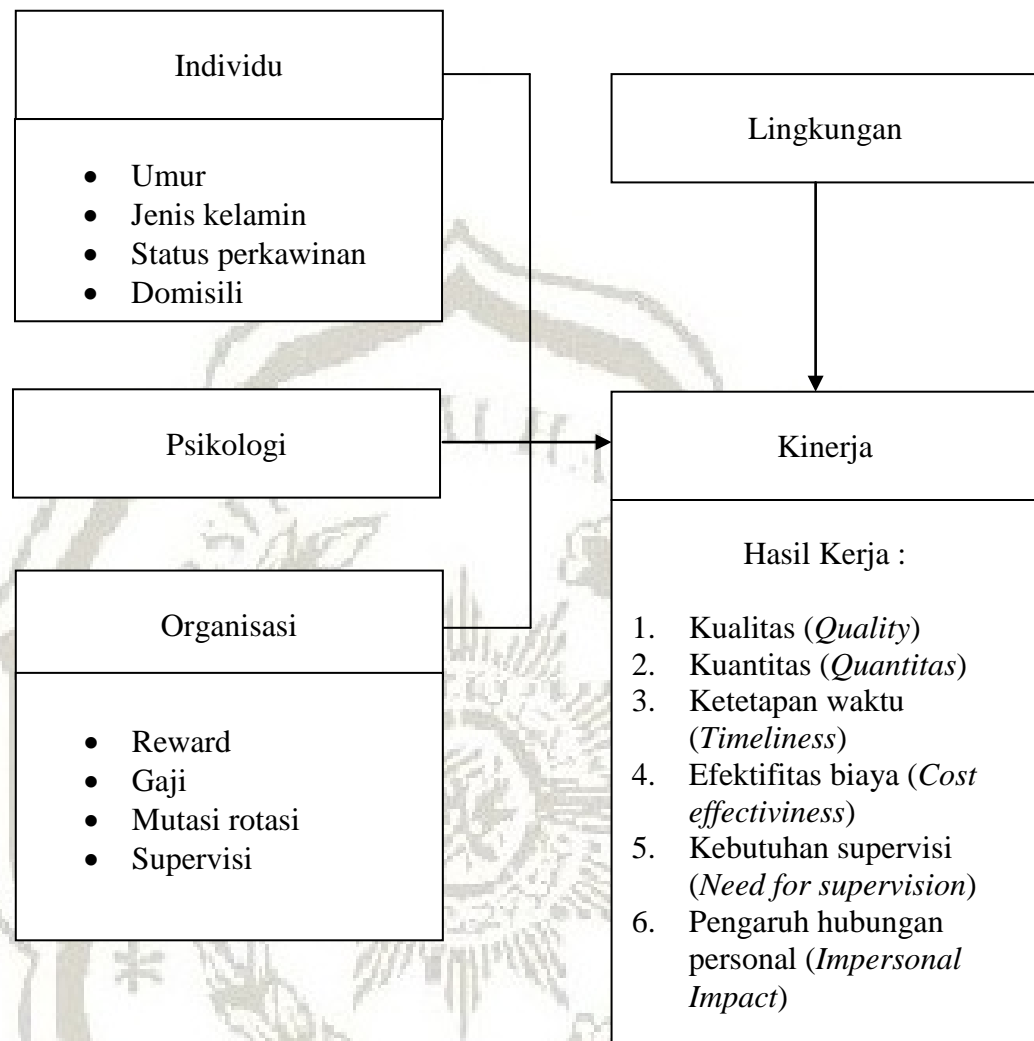
1. Pengaruh *haloeffect*

Pengaruh *haloeffect* adalah tendensi untuk menilai pelaksana kerja bawahannya terlalu tinggi karena satu alasan. Misalnya pegawai yang dekat dengan penilai keluarga dekat akan mendapat nilai yang tinggi dan sebaliknya pegawai yang sering menyatakan pendapat yang tidak sesuai dengan pendapat penilai akan mendapatkan nilai yang rendah.

2. Pengaruh *Horn*

Pengaruh *horn* adalah kecenderungan untuk menilai pegawai lebih rendah dari pelaksana kerja yang sebenarnya karena alasan-alasan tertentu. Seorang pegawai yang pelaksanaan kerja diatas tingkat rata-rata sepanjang tahun sebelumnya namun dalam beberapa hari penilaian pelaksana kerja tahunannya telah melakukan kesalahan terhadap perawatan pasien atau supervisi pegawai cenderung menerima penilaian lebih rendah daripada penilaian sebelumnya.

B. Kerangka Teori

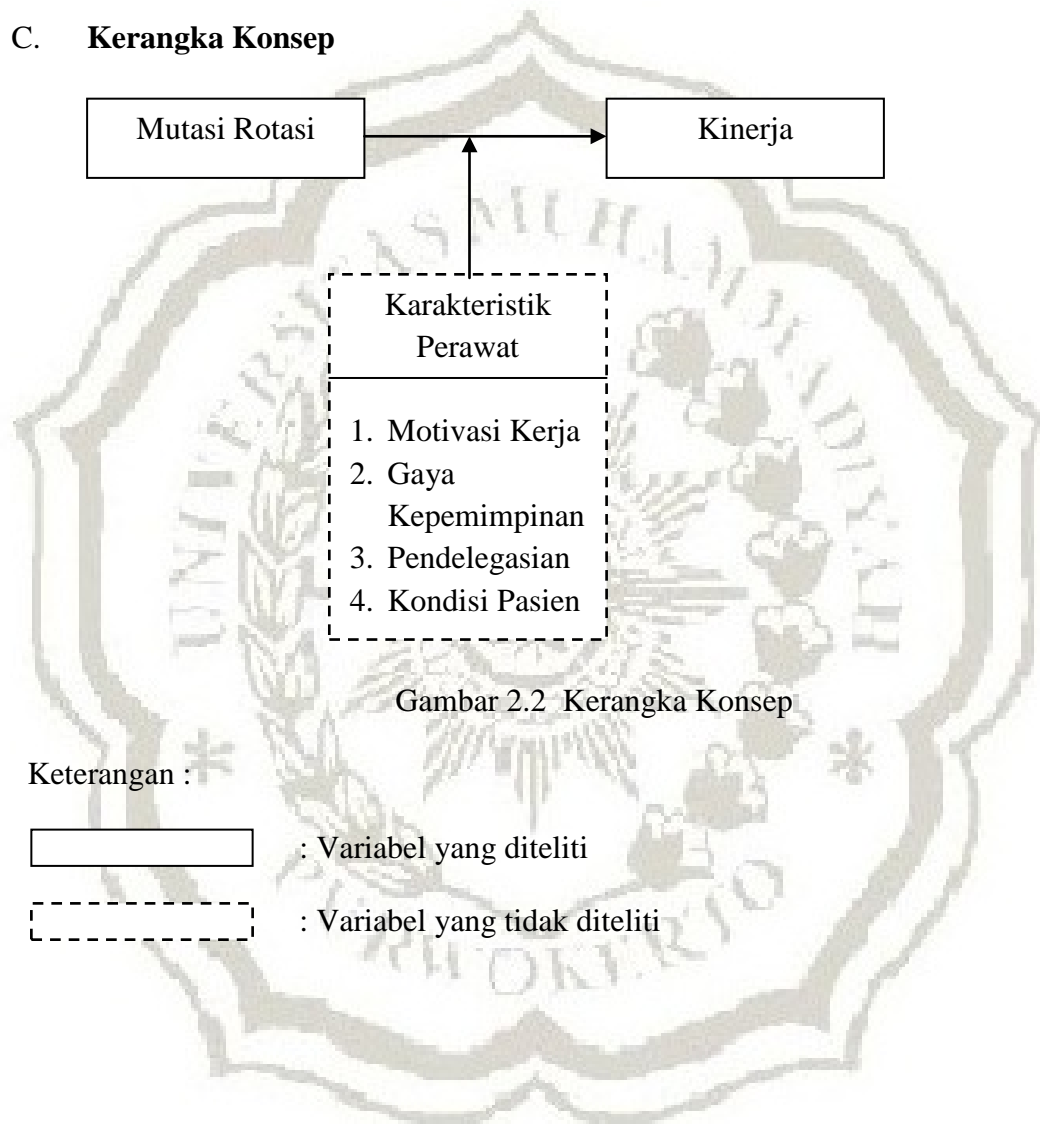


Gambar 2.1 Kerangka Teori (Suarli, 2005)

Berdasarkan kerangka teori tersebut, dapat diartikan bahwa suatu organisasi sebagai tempat kegiatan bagi para pegawai ingin mengetahui kinerja dari masing-masing pegawainya. Kinerja merupakan salah satu hasil yang ingin diketahui dengan adanya proses mutasi rotasi, dimana kinerja merupakan bentuk hasil kegiatan yang telah dilaksanakan atau dapat dikatakan sebagai bentuk dari hasil kerja. Adapun kinerja dapat dinilai

dengan kualitas hasil pekerjaan, kuantitas hasil pekerjaan, ketetapan waktu bekerja, efektifitas biaya yang menyangkut dengan pekerjaan dan proses pelayanan, kebutuhan supervisi, dan hubungan kerja antar personal.

C. Kerangka Konsep



Keterangan :

: Variabel yang diteliti

: Variabel yang tidak diteliti

D. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara atas rumusan masalah yang diungkapkan dalam suatu penelitian (Sugiyono, 2010:68). Adapun hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Nol (H_0)

- a. Tidak terdapat perbedaan kinerja perawat yang dilakukan mutasi rotasi dengan perawat yang tidak dilakukan mutasi rotasi di RSUD Ajibarang.
- b. Kinerja perawat yang dilakukan mutasi rotasi lebih besar atau sama dengan (\geq) perawat yang tidak dilakukan mutasi rotasi di RSUD Ajibarang.
- c. Kinerja perawat yang dilakukan mutasi rotasi lebih kecil atau sama dengan (\leq) perawat yang tidak dilakukan mutasi rotasi di RSUD Ajibarang.

2. Hipotesis Kerja (H_a)

- a. Terdapat perbedaan kinerja perawat yang dilakukan mutasi rotasi dengan perawat yang tidak dilakukan mutasi rotasi di RSUD Ajibarang.
- b. Kinerja perawat yang dilakukan mutasi rotasi lebih kecil atau sama dengan (\leq) perawat yang tidak dilakukan mutasi rotasi di RSUD Ajibarang.

- c. Kinerja perawat yang dilakukan mutasi rotasi lebih besar atau sama dengan (\geq) perawat yang tidak dilakukan mutasi rotasi di RSUD Ajibarang.

