

Pengembangan jenjang karir perawat manajer di rumah sakit

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo

Abstract

Becoming a Nurse Manager: A career track and system in hospital

Background: Nurse career pathway is very effective to support career development, increase retention and facilitate self actualization of nurses. Regulations on the nurse manager's career pathway are developed in line with the clinical nurse's professional career pathway.

Purpose: Identify and analyze needs related to the development of career path system for nurse managers

Method: A pilot project starting from data collection, problem analysis, problem priority setting, develop plan of action, implementation and evaluation. Respondents are the head nurse as many as 74 people and the nursing staff as many as 110 people. Problem analysis used fishbone diagrams.

Results: The problem that arises is the lack of optimal development of manager nurses 'career levels caused by the absence of guidelines for manager nurses' career paths, the SOP has not been compiled yet, there are nurse managers who have DIII nursing education degree, many self-assessment results of the head nurses are still feeling incompetent, nursing staff perception about the ability of the head nurse is not optimal in carrying out their roles and functions .

Conclusion: The implementation given as a solution to the problem that is making guidelines for nurse managers career pathway and writing the manuscript. The recommendation for hospitals is that guidelines are adopted so that the mechanism for career advancement can be implemented.

Keywords: A career track; Competency, Continuous professional development; Nurse manager; Hospital

Pendahuluan: Jenjang karir perawat sangat efektif menunjang perkembangan karier, meningkatkan retensi, dan memfasilitasi aktualisasi diri perawat. Regulasi tentang jenjang karir perawat manajer mulai dikembangkan sejalan dengan jenjang karir profesional perawat klinis.

Tujuan: Mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan terkait pengembangan pola jenjang karir bagi para perawat manajer

Metode: *Pilot project* mulai dari pengumpulan data, analisis masalah, penetapan prioritas masalah, penyusunan plan of action, implementasi dan evaluasi. Responden adalah kepala ruangan sebanyak 74 orang dan staf perawat sebanyak 110 orang. Analisis masalah dilakukan dengan menggunakan diagram *fishbone*.

Hasil: Didapatkan masalah belum optimalnya pengembangan jenjang karir perawat manajer yang disebabkan belum adanya panduan pola jenjang karir perawat manajer, belum disusunnya SPO, masih ada perawat manajer yang berpendidikan DIII keperawatan, hasil *self assessment* kepala ruangan masih banyak yang merasa belum kompeten, staf perawat menilai kemampuan kepala ruangan belum optimal dalam menjalankan peran dan fungsinya.

Simpulan: Implementasi yang diberikan sebagai solusi permasalahan yaitu membuat panduan pola jenjang karir perawat manajer. Rekomendasi bagi rumah sakit yaitu panduan disahkan hingga mekanisme peningkatan jenjang karir dapat diimplementasikan.

Kata kunci : Kompetensi; Pengembangan keprofesian berkelanjutan; Perawat manajer; Pola jenjang karir

PENDAHULUAN

Rumah sakit perlu melakukan upaya pengembangan staf keperawatan dengan

memperhatikan pengembangan karirnya. Perawat manajer memiliki peran penting dalam meningkatkan implementasi jenjang karier untuk

meningkatkan kepuasan kerja di kalangan perawat. Studi *systematic review* menunjukkan bahwa pengembangan jenjang karir bagi perawat di rumah sakit bermanfaat dalam meningkatkan karir perawat, mengembangkan iklim *mentorship* dalam pelayanan keperawatan, membangun system penghargaan yang efektif, meningkatkan keterampilan dan pendidikan perawat serta meningkatkan kesadaran perawat akan tugasnya (Pertiwi & Hariyati, 2019). Pengembangan iklim *mentorship* dan peningkatan karir terbukti mempengaruhi pengembangan jenjang karir perawat secara signifikan. Keuntungan lain dari jenjang karir perawat adalah terciptanya kolaborasi dan komunikasi yang efektif diantara anggota tim kesehatan dan menurunnya biaya yang dikeluarkan rumah sakit (Spiva, Hart, Wesley, Gallagher, McVay, Waggoner, & Threatt, 2014).

Pengembangan jenjang karir perawat manajer merupakan kebutuhan yang dirasakan semakin mendesak. Jenjang karir bermanfaat bagi pengembangan profesi dan membedakan tingkat keahlian perawat. Pengaturan jenjang karir bagi perawat memberikan pengakuan dan insentif bagi staf perawat yang telah mengembangkan profesinya. Pengembangan jenjang karir dapat meningkatkan retensi staf, menurunkan angka *turnover* dan meningkatkan kepuasan kerja (Pravikoff, 2016). Desai & Coleman. (2019) menyebutkan biaya yang dikeluarkan oleh rumah sakit akibat *turnover* perawat berkisar antara 37,700 – 58,400\$, rumah sakit dapat kehilangan 5.2 – 8.1 juta dollar setahun akibat perawat yang keluar setelah mengikuti pelatihan.

Peran perawat manajer yang kompeten dan handal sangat diperlukan dalam mengelola staf keperawatan sehingga mampu menjawab tantangan terhadap kualitas pelayanan yang semakin meningkat. Perawat manajer yang kompeten dapat meningkatkan retensi staf dan mutu pelayanan (Brown, Fraser, Wong, Muise, & Cummings, 2013). Hal serupa juga dijelaskan bahwa perawat manajer membantu menciptakan lingkungan yang dapat meningkatkan mutu pelayanan yang diberikan (Warshawsky, Rayens, & Stefaniak & Rahman, 2013).

Peraturan Menteri Kesehatan (PMK) Republik Indonesia Nomor 40 tahun 2017 tentang jenjang karir profesional perawat klinis sudah menetapkan dan menyebutkan pola jenjang karir profesional perawat yang terdiri dari Perawat Klinik (PK),

Perawat Manajer (PM), Perawat Pendidik (PP) dan Perawat Peneliti/Riset (PR) (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2017). Jenjang karir profesional perawat klinik telah dikembangkan, dengan demikian kompetensi perawat manajer sebagai pengelola dan kompetensi kepemimpinan penting diperhatikan sehingga mampu memberikan kenyamanan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi staf perawat (Hariyati, & Nurdiana, 2018). RSCM merupakan *top referral hospital* sudah selayaknya memiliki perawat-perawat manajer yang kompeten dan handal agar pengelolaan asuhan dan pengelolaan pelayanan keperawatan yang diberikan dapat melampaui harapan pelanggan. Hal ini ditegaskan bahwa perawat manajer harus kompeten dalam mempertahankan mutu, membangun kepercayaan staf, menciptakan lingkungan kerja yang positif dan menjadi panutan agar dapat mempertahankan praktik keperawatan yang baik (Cathcart & Greenspan, 2013; Spence Laschinger, Wong, Grau, Read, & Pineau Stam, 2012).

Pola jenjang karir perawat klinis telah dikembangkan dan diimplementasikan dengan baik di RSCM, mengacu pada Peraturan Menteri Kesehatan RI nomor 40 tahun 2017 dan Panduan jenjang karir perawat RSUP Nasional dr. Cipto Mangunkusumo yang direvisi pada awal tahun 2019 (Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo, 2019; Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2017). Pengembangan pola jenjang karir perawat manajer di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo menjadi fokus penulis dalam *pilot project* yang disusun bersama Bidang Keperawatan. Tujuan dari *pilot project* ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis kebutuhan terkait pengembangan pola jenjang karir bagi para perawat manajer, memberikan gambaran tentang kompetensi dan pendidikan-pelatihan yang perlu dikembangkan bagi perawat manajer serta memberikan penguatan kepada Bidang Keperawatan dalam pengembangan jenjang karir perawat manajer.

METODE PENELITIAN

Berupa *pilot project* serta analisis hasil dan *gap* implementasi dengan pembahasan berdasarkan *literature review*. Kegiatan yang dilakukan dalam *pilot project* ini dimulai dari identifikasi masalah, dilanjutkan dengan analisis

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo

masalah, penetapan prioritas masalah, penyusunan *plan of action*, implementasi, serta evaluasi. Ruang rawat yang digunakan dalam *pilot project* ini adalah unit rawat inap yang terdiri dari unit rawat inap yang terdiri dari rawat inap anak, bedah, penyakit dalam, jantung, mata, ICU. Unit rawat jalan terdiri dari poli anak, poli penyakit dalam, poli bedah, poli mata, poli eksekutif RSCM Kencana, dan Unit Gawat Darurat (UGD). Dasar pemilihan ruangan sebagai tempat *pilot project* adalah unit kerja yang mewakili pelayanan besar di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo, yang menggambarkan kompleksitas layanan yang diberikan. Data Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo 2019 menunjukkan jumlah perawat manajer adalah 117 orang dengan rincian sebagai berikut: *low manager* 95 orang, *middle manager* 21 orang dan *top manager* 1 orang. Jumlah perawat secara keseluruhan per bulan Oktober 2019 adalah 1956 orang. Dalam studi pendahuluan tersebut didapatkan gambaran level perawat klinik kepala ruangan, yaitu PK II sebanyak satu orang, PK III sebanyak delapan puluh empat orang dan PK IV sebanyak sepuluh orang. Pada tahun 2019 didapatkan hanya 31,6% kepala ruangan yang merasa dirinya kompeten. Kompetensi yang masih perlu dioptimalkan adalah kepemimpinan, pengelolaan asuhan keperawatan, *computer literacy* dan pengendalian mutu.

Pengambilan data dilakukan melalui wawancara, survei melalui kuisisioner, observasi lapangan, diskusi kelompok terfokus dan data sekunder yang didapat dari Bidang Keperawatan. Data tentang peran dan fungsi top manajer, diambil melalui wawancara terhadap Kepala Bidang Keperawatan dan Ketua Komite Keperawatan. Selain itu digunakan juga data sekunder dari Rencana Kerja Tahunan Bidang Keperawatan 2020 dan hasil studi pendahuluan tentang rencana pengembangan dan implementasi kompetensi perawat manajer yang dilakukan pada tahun 2019.

Data mengenai peran dan fungsi kepala ruangan dikumpulkan dengan menggunakan metoda survei melalui kuisisioner, observasi lapangan dan diskusi kelompok terfokus. Kuisisioner diberikan kepada staf perawat (perawat pelaksana dan perawat primer) untuk mendapatkan gambaran tentang pelaksanaan peran dan fungsi kepala ruangan di unit kerjanya. Kuisisioner juga

diberikan kepada semua kepala ruangan untuk mendapatkan persepsi tentang kemampuan menjalankan peran dan fungsinya. Metode observasi lapangan dilakukan untuk mengidentifikasi ketersediaan dan keterkinian dokumen dan pelaksanaan peran dan fungsi kepala ruangan di ruang kerjanya. Metode diskusi kelompok terfokus dilakukan kepada 15 orang kepala ruangan. Penjelasan tentang tujuan dan topik wawancara diberikan sebelum wawancara, dilanjutkan dengan penandatanganan lembar persetujuan sebagai partisipan. Alat bantu yang digunakan berupa panduan berisi beberapa pertanyaan yang bersifat terbuka, serta alat perekam menggunakan *handphone* untuk mendokumentasikan persepsi dan pendapat partisipan.

HASIL

Resume wawancara dengan ketua komite keperawatan didapatkan pernyataan bahwa pengembangan *career pathway* bagi perawat manajer sudah mendesak kebutuhannya dan perlu segera dimilikinya panduan kualifikasi kompetensi bagi perawat manajer. PKB untuk area klinis maupun manajerial belum optimal. Ketua komite keperawatan juga menjelaskan perawat manajer harus berkontribusi terhadap pengembangan *management of service* di rumah sakit.

Pengembangan pola jenjang karir perawat manajer sudah masuk dalam usulan rencana kerja tahunan Bidang Keperawatan tahun 2020 dengan salah satu *action plan* adalah dilaksanakannya asesmen kompetensi bagi perawat manajer. Kepala Bidang Keperawatan menyatakan pembekalan kompetensi bagi perawat manajer belum optimal. Hasil studi pendahuluan yang dilakukan bidang keperawatan pada tahun 2019 didapatkan hanya 31,6% kepala ruangan yang merasa dirinya kompeten. Kompetensi yang masih perlu dioptimalkan adalah kepemimpinan, pengelolaan asuhan keperawatan, *computer literacy* dan pengendalian mutu.

Dari diskusi kelompok terfokus pada kepala ruangan didapatkan pernyataan bahwa kepala ruangan perlu diberikan pelatihan terlebih dahulu sebelum menduduki jabatan, perlu sosok untuk dijadikan model, perlu bimbingan *mentorship* bagi kepala ruangan, kepala ruangan juga merasa perlu untuk diinformasikan dan diorientasikan dengan tugas baru saat menduduki jabatan baru serta

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo

perlu mendapat *support* dari pimpinan, sejawat dan keluarga. Hasil observasi lapangan didapatkan hanya 38% kepala ruangan membuat perencanaan pengembangan staf, hanya 8% kepala ruangan memiliki jadual ronded dan supervisi mandiri, sebagian besar ronde dan supervisi dilakukan mengikuti program bidper dan rumah sakit. Hasil survei melalui kuesioner tentang persepsi kepala ruangan terhadap pengembangan jenjang karir perawat manajer menunjukkan bahwa 100% kepala ruangan menyatakan pengembangan jenjang karir perawat manajer dapat meningkatkan jenjang karir. Kepala ruangan juga menyatakan bahwa pengembangan jenjang karir merupakan penghargaan sebanyak 97,1%, pengembangan jenjang karir sebagai promosi sebanyak 94,1%, pengakuan kompetensi dari pimpinan dan rekan sejawat 100% dan pengembangan jenjang karir perawat manajer dianggap sebagai tantangan untuk memperbaiki pelayanan sebanyak 98,5%. Kepala ruangan juga menyatakan sangat perlu pendidikan dan pelatihan berkelanjutan sebanyak 98,65%. kompetensi perawat manajer tidak dapat dipelajari sambil jalan 93,2%. Semua kepala ruangan yang disurvei menyatakan memerlukan kompetensi terkait ilmu manajemen, manajemen logistik, manajemen konflik, manajemen risiko, menguasai teknologi informasi, dan mampu mengelola lingkungan pelayanan yang aman.

Hasil survei melalui kuisisioner tentang persepsi staf terhadap kemampuan kepala ruangan dalam menjalankan peran dan fungsi manajemen, didapatkan masih perlunya dilakukan perbaikan terutama pada fungsi ketenagaan, pengarahan, dan pengendalian. Masalah dari hasil asesmen diatas dianalisis menggunakan pendekatan analisis sebab akibat digambarkan dengan diagram *fishbone/ishikawa*. Masalah yang didapatkan menunjukkan bahwa pengembangan jenjang karir perawat manajer di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo masih belum optimal.

Implementasi

Hasil analisis *fishbone* menjadi dasar dalam menyusun rencana tindak lanjut menggunakan kerangka POSAC, yaitu fungsi manajemen keperawatan dari mulai perencanaan, pengorganisasian, ketenagaan, pengarahan dan pengendalian. Pada fungsi perencanaan, implementasi yang dilakukan adalah pengembangan dan penyusunan *draft* panduan

jenjang karir perawat manajer. *Draft* disampaikan dalam kegiatan *workshop* tim inti yang melibatkan Kepala Bidang Keperawatan dan para koordinatornya serta Ketua Komite Keperawatan beserta dengan sekretaris dan para ketua sub komite. Pada kegiatan *workshop* dilakukan *brainstorming* atau tukar pendapat diantara anggota tim demi mencapai kesepakatan terkait level karir, kompetensi perawat manajer, kualifikasi dan kebutuhan pelatihan di tiap level jenjang karir. Implementasi fungsi pengorganisasian berupa pembuatan *time table* kegiatan penyusunan *draft* panduan dan usulan pembentukan tim inti penyusunan panduan jenjang karir perawat manajer. Implementasi fungsi ketenagaan yaitu pelibatan anggota tim penyusun berdasarkan kompetensinya, mengidentifikasi kontribusi yang dapat diberikan oleh masing-masing anggota dan menentukan target penyelesaian tugas. Implementasi fungsi pengarahan yaitu melakukan kegiatan *workshop* dan konsultasi pakar serta mengusulkan dilakukannya supervisi berjenjang bagi perawat manajer. Implementasi fungsi pengendalian yaitu membuat usulan pembentukan mitra bestari untuk membantu mengawal program pengembangan jenjang karir perawat manajer.

Evaluasi

Hasil akhir program residensi adalah tersusunnya *draft* panduan jenjang karir perawat manajer telah selesai dilaporkan ke pimpinan rumah sakit dan disosialisasikan kepada para perawat manajer di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo yang akan koordinir oleh Bidang Keperawatan dan manuskrip dengan judul Pengembangan Jenjang Karir Perawat Manajer Di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo.

PEMBAHASAN

Survei melalui kuisisioner kepada kepala ruangan memperlihatkan bahwa kepala ruangan memiliki persepsi yang sangat positif terhadap pengembangan jenjang karir perawat manajer. Hasil survei tersebut juga didukung oleh pernyataan Ketua Komite Keperawatan dan Kepala Bidang Keperawatan yang menjelaskan bahwa pengembangan *career pathway* bagi perawat manajer sudah mendesak kebutuhannya dan perlu segera dimilikinya panduan kualifikasi kompetensi bagi perawat manajer. PKB untuk area klinis maupun manajerial belum optimal. Kepala

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo

Bidang Keperawatan menjelaskan asesmen kompetensi bagi perawat manajer sudah masuk dalam rencana kerja tahunan 2020.

Manfaat pengembangan jenjang karir bagi perawat telah dilaporkan oleh beberapa peneliti, Eley, Francis, & Hegney (2010) melaporkan bahwa 54,4% dari 1365 perawat puas dengan perkembangan kariernya. Hal serupa juga dijelaskan oleh Burket et al. (2010) bahwa pola jenjang karir perawat sangat efektif menunjang perkembangan karier, meningkatkan retensi dan memfasilitasi aktualisasi diri perawat. Marquis & Huston (2017) menjelaskan penerapan sistem jenjang karir merupakan salah satu solusi untuk menghindari kebosanan. Bender, Connelly, & Brown. (2013) melaporkan bahwa jenjang karir dapat meningkatkan kepuasan dan meningkatkan kompetensi. Kompetensi perawat meningkat dalam memberikan asuhan keperawatan dan menjaga keselamatan pasien (Burket et al., 2010). Penerapan sistem jenjang karir perawat dapat memberikan dampak positif yang luas bagi rumah sakit. Desai & Coleman. (2019) melaporkan bahwa dengan dikembangkannya jenjang karir perawat di fasilitas kesehatan cenderung meningkatkan kepuasan perawat karena perawat merasa lebih diberdayakan dan meningkat kepemimpinannya. Smith & Karakashian. (2017) menjelaskan bila perawat merasa puas di tempat kerjanya akan bekerja lebih lama (tidak mengundurkan diri) dan merasa menjadi bagian dari institusi tempat kerjanya. Program jenjang karir juga meningkatkan keterampilan menerapkan praktik berbasis bukti yang selanjutnya dapat meningkatkan praktik keperawatannya walaupun diawal keikutsertaannya hanya memiliki tujuan meningkatkan keterampilan dan mengembangkan karirnya (Desai & Coleman, 2019).

Beberapa studi melihat penerapan sistem jenjang karir dari sudut pandang efisiensi biaya. Dalam studi kasus yang dilakukan oleh *Advisory board* terhadap satu rumah sakit yang memiliki 700 perawat dan memiliki *vacancy rate* sebanyak 14% mengeluarkan biaya setahun sebesar 3 juta dollar, setiap perawat yang jenjang karirnya meningkat hanya dibutuhkan biaya 3.000 dollar. Biaya untuk kejadian *turnover* adalah bervariasi antara 25.000 – 88.000 dollar Amerika. Biaya *turnover* di Australia jauh lebih tinggi dari Amerika. Biaya *turnover* di Australia adalah 48.790 dollar US, Amerika 20.561 dollar US, Canada 26.652

dollar, dan Selandia Baru 23.711 dollar. Tingkat *turnover* juga bervariasi secara signifikan di berbagai negara dengan tingkat tertinggi dilaporkan Selandia Baru 44,3% diikuti oleh Amerika Serikat 26,8%, Kanada 19,9% dan Australia 15,1% (Roche, Duffield, Homer, Buchan, & Dimitrelis, 2015).

Kepala ruangan menganggap kompetensi manajerial sangat penting. Beberapa kompetensi yang diperlukan diantaranya adalah peran dan fungsi manajemen, manajemen logistik, manajemen konflik, manajemen teknologi informasi, manajemen lingkungan dan manajemen risiko. Hal ini ditunjang oleh pernyataan bahwa perawat manajer yang kompeten memiliki tanggung jawab penting dalam mengembangkan budaya keselamatan dalam organisasi (Kvist, Mäntynen, Turunen, Partanen, Miettinen, Wolf, & Vehviläinen-Julkunen, 2013). Dilaporkan bahwa masa transisi dari staf perawat menjadi perawat manajer adalah situasi yang sulit, sehingga pendidikan sarjana saja dianggap tidak memadai, perawat manajer harus dibekali dengan pelatihan formal setelah mereka lulus pendidikan untuk membantu masa adaptasi dalam mengembangkan kompetensi dan keterampilan manajerialnya (Doria, 2015).

Kepala ruangan juga harus meningkatkan ilmu dan keterampilannya dalam pengelolaan pelayanan dan asuhan keperawatan serta memberi kontribusi bagi masa depan keperawatan melalui pengembangan keterampilan memimpin dan mengambil posisi sebagai pemimpin (Marquis & Huston, 2017). Kompetensi kepemimpinan dan manajemen penting diperhatikan sehingga mampu memberikan kenyamanan dan menciptakan lingkungan kerja yang positif bagi staf perawat (Widiyanto, Hariyati & Handiyani, 2017). Banyak organisasi profesi keperawatan di dunia yang sudah menetapkan kompetensi bagi perawat manajer. American Organization of Nurse Executive (2015) menentukan tiga domain kompetensi perawat manajer, yaitu domain *science* mencakup kompetensi dalam manajemen keuangan, sumber daya, *performnace improvement*, keterampilan berfikir membuat keputusan, teknologi dan manajemen strategi. Domain *arts* mencakup kompetensi kepemimpinan dan pengembangan sumber daya manusia, kemampuan komunikasi dan relasi, budaya dan perbedaan. Domain *leadership* mencakup

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo

tanggung jawab personal dan profesional, perencanaan karir staf dan memecahkan masalah. Himpunan Perawat Manajer Indonesia (2017) menetapkan sebelas domain kompetensi manajerial, yaitu praktik etik legal dan peka budaya, *nursing care and management*, perencanaan, pengorganisasian, ketenagaan, pengarahan, pengendalian, monitoring dan evaluasi, kepemimpinan, pengembangan profesional, personal dan mutu, pendidikan keperawatan serta *soft skill*.

Dari data asesmen awal juga didapatkan persepsi staf terhadap kemampuan kepala ruangan dalam melaksanakan fungsi manajemen, terutama pada fungsi pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian masih belum optimal. Penilaian staf yang kurang baik pada kepala ruangan dapat disebabkan karena beberapa faktor. Krisnandi, Efendi & Sugiono (2016) menjelaskan bahwa seringkali kepala ruangan dihadapkan pada situasi sulit, harus mempertemukan kondisi keuangan organisasi dan kepuasan staf. Keadaan ini mempengaruhi performa dan kemampuan kepala ruangan untuk menunjukkan sikap *caring* pada staf. Rentang kendali yang terlalu luas juga dapat mempengaruhi kemampuan kepala ruangan. Cupit, Stout-Aguilar, Cannon, & Norton (2019) menjelaskan bahwa rentang kendali yang terlalu luas dapat menyebabkan ketidakpuasan perawat, menurunnya kualitas layanan, meningkatnya angka *turnover* dan menurunnya kepuasan peran. Meyer et al. (2011) menjelaskan meskipun seorang pimpinan memiliki skor kepemimpinan tinggi bila memiliki rentang kendali yang besar dapat menurunkan keterikatan staf pada pekerjaannya dan menurunkan kepuasan staf. Kesenjangan lain yang teridentifikasi dari asesmen awal adalah kepala ruangan belum mendapat pelatihan manajemen yang mendukung kompetensi manajerialnya. Implementasi jenjang karir perawat hendaknya sejalan dengan pengembangan pendidikan berkelanjutan. Hal ini sejalan dengan penelitian Batubara (2008) yang menjelaskan bahwa pendidikan berkelanjutan mengikuti perkembangan kompetensi. Katsikitis et al. (2013) melaporkan hal serupa bahwa pendidikan berkelanjutan bertujuan untuk mempertahankan kompetensi, meningkatkan profesionalisme, keahlian dan keterampilan perawat. Seorang kepala ruangan sangat perlu diberikan pembekalan

pengetahuan dan keterampilan manajerial agar mampu menampilkan kepemimpinannya (Marquis & Huston, 2017).

Pendidikan berkelanjutan, pengalaman dan pengembangan profesi keperawatan menentukan kompetensi seorang perawat. Pendidikan berkelanjutan terkait *leadership* merupakan kunci utama dari perkembangan karir perawat, dan harus dimulai segera setelah kelulusan dan berlanjut hingga sepanjang karir keperawatan seseorang (Seljak & Kvas, 2015). Penulis juga melihat fenomena bahwa alokasi pendidikan dan pelatihan tenaga keperawatan selalu tidak memenuhi kebutuhan. karena itu rumah sakit harus selektif dan merancang kebutuhan pendidikan berkelanjutan agar memenuhi kebutuhan khusus organisasi dan kebutuhan masing-masing perawat. Widiyanto, Hariyati & Handiyani, (2017) menjelaskan tidak banyak studi yang membahas mengenai jenis pendidikan yang sesuai bagi kebutuhan perawat manajer. Tsang et al (2017), dalam studinya menjelaskan kebutuhan pelatihan yang dimiliki oleh senior level manager adalah *media management, creating and leading a culture of innovation, overseas study visit, presentation skills to public/patients, influencer training, complaint management, motivational interviewing, competency-based interviewing skills, decision making and analytical skills (advanced level), advanced negotiate strategies, finance for executives, strategic talent management, strategic human resources management, power, politics & empowerment, and leading & managing change*, serta *professional portfolio*. Dalam pasal 6 Perpres no 8 tahun 2012 tentang Kerangka Kualifikasi Nasional Indonesia (KKNI) dijelaskan tentang penyetaraan capaian pembelajaran yang dihasilkan melalui pelatihan kerja dengan jenjang kualifikasi pada KKNI terbagi tiga yaitu kemampuan pada tingkat operator, tingkat teknis / analis dan tingkat ahli. Penyetaraan capaian pembelajaran yang dihasilkan melalui pelatihan kerja tingkat ahli yang tertinggi adalah mampu mengembangkan pengetahuan, teknologi, dan/atau seni baru di dalam bidang keilmuannya atau praktek profesionalnya melalui riset, hingga menghasilkan karya kreatif, original, dan teruji. Capaian pembelajaran kedua yaitu mampu memecahkan permasalahan ilmu pengetahuan, teknologi, dan/ atau seni di dalam bidang keilmuannya melalui pendekatan inter, multi, dan

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo

transdisipliner. Capaian pembelajaran ketiga yaitu mampu mengelola, memimpin, dan mengembangkan riset dan pengembangan yang bermanfaat bagi kemaslahatan umat manusia, serta mampu mendapat pengakuan nasional dan internasional (Presiden Republik Indonesia, 2012).

Persepsi tentang pentingnya pendidikan berkelanjutan yang dilakukan pada kepala ruangan sudah sangat baik. Pendidikan berkelanjutan sangat diperlukan dan sangat menunjang kompetensi. Puspita & Hartiti (2017) menjelaskan komitmen untuk belajar seumur hidup sangat diperlukan dalam mewujudkan pengembangan profesional berkelanjutan seorang perawat manajer. Kepala Ruangan membutuhkan pengetahuan dan keterampilan yang berbeda dari seorang perawat klinik, namun hanya sedikit kepala ruangan yang memiliki pendidikan atau pelatihan yang diperlukan untuk menjadi manajer. Sering kali kepala ruangan mengandalkan pengalaman dari seniornya sehingga terdapat kesenjangan antara apa yang diketahui dan apa yang seharusnya diketahui oleh seorang kepala ruangan. Kompetensi perawat manajer akan membantu kepala ruangan untuk berfungsi efektif dan berhasil dalam menjalankan peran dan fungsinya.

Dalam diskusi kelompok terfokus didapatkan pernyataan bahwa kepala ruangan membutuhkan dukungan dari pimpinan dalam melaksanakan tugasnya. Studi membuktikan bahwa dukungan pimpinan merupakan faktor yang paling dominan pengaruhnya bagi kesuksesan perawat manajer dalam menjalankan fungsinya mengelola unit keperawatan dan mengelola stafnya dengan baik agar dapat meningkatkan kenyamanan kerja serta retensi staf (Nurdiana, Hariyati, & Gayatri, 2019). Dukungan pimpinan juga didapatkan melalui sistem remunerasi yang didasarkan dari proses *grading* dan *mapping* SDM perawat sesuai dengan level kompetensi dalam jenjang karir (Suroso, 2012). Proses promosi, mutasi dan rotasi perawat juga dapat dirasakan perawat setelah kompetensi perawat manajer ditetapkan dalam sistem penjenjangan karir (Azwir, 2010).

SIMPULAN

Implementasi penyusunan panduan jenjang karir perawat manajer di RSUP Nasional dapat dilaksanakan sesuai dengan yang direncanakan. Keterlibatan tim serta dukungan dari Bidang

Keperawatan dan Komite Keperawatan sangat diperlukan sehingga pengembangan jenjang karir perawat manajer dapat dilaksanakan. Proyek residensi memiliki keterbatasan karena waktu implementasi yang sangat singkat sehingga evaluasi kurang optimal.

SARAN

Implementasi jenjang karir perawat manajer di RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo perlu mendapat dukungan penuh dari pimpinan rumah sakit sehingga perawat manajer dapat menjalankan peran dan fungsinya secara efektif dan efisien. Pimpinan rumah sakit perlu segera mengesahkan dokumen panduan jenjang karir perawat manajer yang diusulkan Bidang Keperawatan. Bidang Keperawatan perlu segera melakukan sosialisasi dan melakukan upaya-upaya penyesuaian struktur organisasi agar jenjang karir perawat manajer yang akan diimplementasikan memenuhi harapan organisasi dalam melakukan upaya kendali mutu dan kendali biaya. *Plan of Action* yang telah disusun dan disepakati hendaknya dilanjutkan oleh rumah sakit untuk ditindaklanjuti dan dilaksanakan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwir, A. (2010). Pengembangan Pola Karir Perawat Klinik Rumah Sakit Umum Daerah Tarakan Jakarta Pusat Tahun 2008. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, 13(01).
- Bender, M., Connelly, C. D., & Brown, C. (2013). Interdisciplinary collaboration: The role of the clinical nurse leader. *Journal of Nursing Management*, 21(1), 165-174.
- Brown, P., Fraser, K., Wong, C. A., Muise, M., & Cummings, G. (2013). Factors influencing intentions to stay and retention of nurse managers: a systematic review. *Journal of Nursing Management*, 21(3), 459-472.

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo

Pengembangan jenjang karir perawat manajer di rumah sakit

- Burket, T. L., Felmler, M., Greider, P. J., Hippensteel, D. M., Rohrer, E. A., & Shay, M. L. (2010). Clinical ladder program evolution: Journey from novice to expert to enhancing outcomes. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 41(8), 369-374.
- Cathcart, E. B., & Greenspan, M. (2013). The role of practical wisdom in nurse manager practice: why experience matters. *Journal of Nursing Management*, 21(7), 964-970.
- Cupit, T., Stout-Aguilar, J., Cannon, L., & Norton, J. (2019). Assessing the nurse manager's span of control: A partnership between executive leadership, nurse scientists and clinicians. *Nurse Leader*, 17(2), 103-108.
- Desai, R., & Coleman, Y. A. (2019). The effects of a clinical ladder program on professional development and job satisfaction of acute care nurses. *International Journal of Nursing and Health Care Research*.
- Doria, H. (2015). Successful transition from staff nurse to nurse manager. *Nurse Leader*, 13(1), 78-81.
- Eley, R., Francis, K., & Hegney, D. (2014). Nursing and the nursing workplace in Queensland, 2001–2010: What the nurses think. *International Journal of Nursing Practice*, 20(4), 366-374.
- Hariyati, R. T. S., & Nurdiana, N. (2018). Retention Strategy to Minimize Nurse Turnover: A Systematic Review. *International Journal of Nursing and Health Services (IJNHS)*, 1(2), 99-109.
- Katsikitis, M., McAllister, M., Sharman, R., Raith, L., Faithfull-Byrne, A., & Priaux, R. (2013). Continuing professional development in nursing in Australia: Current awareness, practice and future directions. *Contemporary Nurse*, 45(1), 33-45.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2017). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2017 tentang Pengembangan Jenjang Karir Profesional Perawat Klinis*. Jakarta, Indonesia. Diakses dari: http://hukor.kemkes.go.id/uploads/produk_hukum/PMK_No._40_ttg_Pengembangan_Jenjang_Karir_Profesional_Perawat_Klinis_.pdf
- Krisnandi, H., Efendi, S., & Sugiono, E. (2019). Pengantar Manajemen.
- Kvist, T., Mäntynen, R., Turunen, H., Partanen, P., Miettinen, M., Wolf, G. A., & Vehviläinen-Julkunen, K. A. T. R. I. (2013). How magnetic are Finnish hospitals measured by transformational leadership and empirical quality outcomes?. *Journal of Nursing Management*, 21(1), 152-164.
- Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2017). *Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application*. Lippincott Williams & Wilkins.
- Meyer, R. M., O'Brien-Pallas, L. I. N. D. A., Doran, D., Streiner, D., Ferguson-Paré, M. A. R. Y., & Duffield, C. (2011). Front-line managers as boundary spanners: effects of span and time on nurse supervision satisfaction. *Journal of nursing management*, 19(5), 611-622.
- Nurdiana, N., Hariyati, R. T. S., & Gayatri, D. (2019). Head nurse strategy for increasing nurse retention: A factor analysis. *Enfermeria clinica*, 29, 560-566.

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo

- Pertiwi, B., & Hariyati, R. T. S. (2019). The impacts of career ladder system for nurses in hospital. *Enfermeria clinica*, 29, 106-110.
- Pravikoff, D. (2016). Evidence-Based Care Sheet.
- Puspitaningrum, I., & Hartiti, T. (2017). *Peningkatan kualitas personal Dan profesional perawat melalui Pengembangan keprofesian Berkelanjutan (PKB)*. Deepublish.
- Roche, M. A., Duffield, C. M., Homer, C., Buchan, J., & Dimitrelis, S. (2015). The rate and cost of nurse turnover in Australia. *Collegian*, 22(4), 353-358.
- Rumah Sakit Cipto Mangunkusumo. (2019). *Peraturan Direktur Utama RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo, nomor HK.01.07/3.3/4879/2019 tentang panduan jenjang karir perawat di RSCM (2nd ed.)*. Jakarta: RSCM Jakarta.
- Seljak, J., & Kvas, A. (2015). Three-stage data envelopment analysis as a tool for nurse leader performance appraisals: case study. *SAGE Open*, 5(1), 2158244015577666.
- Spence Laschinger, H. K., Wong, C. A., Grau, A. L., Read, E. A., & Pineau Stam, L. M. (2012). The influence of leadership practices and empowerment on Canadian nurse manager outcomes. *Journal of nursing management*, 20(7), 877-888.
- Spiva, L., Hart, P. L., Wesley, M. L., Gallagher, E., McVay, F., Waggoner, J., & Threatt, J. L. (2014). Psychometric testing of the clinical nurse leader staff satisfaction instrument. *Journal of nursing measurement*, 22(2), 302-311.
- Suroso, J. (2012). Penataan sistem jenjang karir berdasar kompetensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja perawat di rumah sakit. *Eksplanasi*, 6(2).
- Tsang, L. P., Sham, S. Y. A., Law, S. L. W., Szel, C. Y. S., Tang, S. K. T., Kong, C. Y., & Tarrant, M. (2017). Self-perceived performance-based training needs of senior nurse managers working in United Christian Hospital: A cross-sectional exploratory study. *International Archives of Nursing and Health Car*, 3(2), 1-14.
- Warshawsky, N., Rayens, M. K., Stefaniak, K., & Rahman, R. (2013). The effect of nurse manager turnover on patient fall and pressure ulcer rates. *Journal of Nursing Management*, 21(5), 725-732.
- Widiyanto, P., Hariyati, R. T. S., & Handiyani, H. (2017, February). Pengaruh Pelatihan Supervisi Terhadap Penerapan Supervisi Klinik Kepala ruang dan Peningkatan Kualitas Tindakan Perawatan Luka Di RS PKU Muhammadiyah Temanggung. In *Prosiding Seminar Nasional & Internasional*.

Wahyu Kusumadi Retnoningtyas^{1*}, Hanny Handiyani¹, Nurdiana²

¹Program Studi Magister Ilmu Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia.

*Email: wahyukr70@gmail.com

²Bidang Keperawatan RSUP Nasional Dr. Cipto Mangunkusumo