

ANALISIS RENCANA STRATEGIS SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) KEPERAWATAN DI RUMAH SAKIT WILAYAH JAKARTA

Soni Roy Kurniawan Hulu¹, Indah Christiani Simanjuntak¹, Lestari Hernawati¹, Lilyance Djarang¹,
Rizky Indriasari¹, Rr. Tutik Sri Hariyati², Hanny Handiyani²

¹ Mahasiswa Magister Ilmu Keperawatan, Peminatan Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan, Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia Depok, Jawa Barat Indonesia

² Dosen Departemen Dasar Keperawatan dan Keperawatan Dasar, Fakultas Ilmu Keperawatan, Universitas Indonesia, Kampus FIK UI, Jl. Prof. Dr. Bahder Djohan, Depok, Jawa Barat – 16424

*korespondensi: soniroykurniawan@gmail.com

Abstrak

Pendahuluan: Sumber Daya Manusia (SDM) menjadi pemegang peran penting dalam kemajuan organisasi. Perawat adalah profesi terbanyak didalam pelayanan kesehatan yang memerlukan perencanaan strategis untuk dapat membantu memaksimalkan kekuatan dan meningkatkan kualitas asuhan keperawatan dan keselamatan pasien. **Tujuan:** untuk menyampaikan hasil eksplorasi data sumber daya manusia keperawatan dan menganalisis data serta membuat rekomendasi strategis yang dapat dilakukan oleh perawat manajer dan rumah sakit dalam mengelola sumber daya keperawatan di Rumah sakit wilayah Jakarta. **Metode:** Metode yang digunakan adalah studi kasus menggunakan wawancara dan observasi lapangan. Hasil eksplorasi data kemudian dianalisis dengan menggunakan tinjauan literatur, dan dianalisis menggunakan format SWOT (strength, weakness, opportunity, threats), Matrix IFE (*internal factor evaluation*) dan EFE (*external factor evaluation*), serta merumuskan strategi TOWS (threats, opportunity, weakness, dan strength) dan dituangkan dalam tabel *Key Performance Indicator (KPI)*. **Hasil:** Rumah sakit wilayah Jakarta berada pada posisi maka posisi Sel III. Dengan perencanaan strategis menggunakan strategi *Hold and Maintain*, dan fokus dalam *strategi market penetration* dan *product development*. Dengan nilai IFE sebesar 1,98 (Lemah) dan Nilai EFE = 3,02 (Tinggi). KPI yang telah diformulasikan antara lain Pengembangan pendidikan keperawatan berkelanjutan dengan program beasiswa, pengembangan kompetensi SDM keperawatan, Peningkatan program retensi SDM keperawatan, Peningkatan sistem reward keperawatan berdasarkan jenjang karir dan kluster unit keperawatan, Peningkatan mutu pelayanan keperawatan. **Rekomendasi:** Rumah sakit X Jakarta dapat melakukan peningkatan kompetensi SDM dengan memberikan kesempatan pengembangan profesi berkelanjutan secara formal maupun informal, meningkatkan mutu dan kualitas pelayanan kepada pasien, meningkatkan retensi karyawan, dan mengembangkan poli *cardiac telenursing*. **Kata Kunci:** SDM, Keperawatan, Rencana Strategis, SWOT analisis

Pendahuluan

Perencanaan strategis memiliki peran yang sangat penting dalam proses pengembangan rumah sakit. Perencanaan strategis yang baik dan menjadikannya sebagai pedoman rumah sakit akan menentukan keberhasilan rumah sakit dalam mewujudkan visi dan misinya (Ayuningtyas, 2020). Perencanaan Sumber Daya Manusia (SDM) berpengaruh besar terhadap kekuatan organisasi dalam mempertahankan kualitas pelayanan. Menurut Weston (2022), pada pelayanan kesehatan saat ini berkembang sangat pesat dan perencanaan strategis paling penting pada masa yang tidak pasti dan bergejolak. Pada masa pandemi covid 19 perawat manajer merasakan dalam membuat perencanaan strategis terasa berat dikarenakan harus dapat memenuhi kebutuhan perawat dimana saat masa pandemi tingginya *turnover* dan *burnout* serta perawat manajer harus tetap memastikan asuhan keperawatan kepada pasien berjalan dengan baik. Kurangnya perencanaan menyebabkan kegagalan dalam organisasi keperawatan yang rentan terhadap dampak dari kekuatan eksternal rumah sakit. Perencanaan strategis menyelaraskan kekuatan, sumber daya dan aktivitas organisasi untuk mewujudkan tujuan bersama dalam memenuhi kebutuhan tenaga perawat di masa depan.

Ketenagaan perawat merupakan hal yang paling utama dalam pelayanan di rumah sakit. Undang-Undang Republik Indonesia nomor 38 tahun 2014 tentang keperawatan disebutkan bahwa pengaturan keperawatan bertujuan untuk meningkatkan mutu, meningkatkan mutu pelayanan keperawatan, memberikan perlindungan dan kepastian hukum kepada perawat dan klien dan meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Dalam menetapkan kebutuhan tenaga keperawatan harus mempertimbangkan jumlah, kualifikasi dan kualitas dalam melaksanakan asuhan keperawatan. Dalam membuat perencanaan ketenagaan keperawatan harus memperhatikan banyak faktor, perawat manajer harus melaksanakan perencanaan yang terstruktur dan sesuai dengan hierarki perencanaan.



Perencanaan ketenagaan harus sesuai dengan visi, misi dan tujuan organisasi (Hariyati, 2014). Pentingnya perencanaan strategis ketenagaan keperawatan di rumah sakit dapat membantu memaksimalkan kekuatan dan meningkatkan kualitas asuhan keperawatan dan keselamatan pasien. Tujuan studi ini adalah untuk menyampaikan hasil eksplorasi data sumber daya manusia keperawatan dan menganalisis data serta membuat rekomendasi strategis yang dapat dilakukan oleh perawat manajer dan rumah sakit dalam mengelola sumber daya keperawatan.

Metode

Metode yang digunakan dalam penyusunan rencana strategis SDM keperawatan ini yaitu studi kasus. Pada tahap awal kelompok melakukan pengambilan data primer dan sekunder di rumah sakit, dengan menggunakan metode wawancara dan observasi. Hasil eksplorasi data kemudian dianalisis dengan menggunakan tinjauan literatur. Selanjutnya kelompok melakukan analisis situasi dengan menggunakan pendekatan analisis SWOT, yang bertujuan untuk melakukan identifikasi terhadap faktor internal yaitu kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*) serta identifikasi faktor eksternal yaitu peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*), yang menyangkut SDM keperawatan. Selanjutnya hasil identifikasi tersebut dianalisis dengan menggunakan matriks IFE (*internal factor evaluation*) dan matriks EFE (*external factor evaluation*), dimana kami melakukan pembobotan dan penilaian terhadap faktor internal dan eksternal yang ada. Setelah itu dilakukan analisis melalui matriks IE (*Internal external*) untuk menentukan posisi *Strategic Business Unit (SBU)*. Setelah diketahui posisi SBU selanjutnya dituangkan dalam matriks TOWS untuk menyusun strategi dengan cara menggabungkan faktor-faktor internal dan eksternal. Kemudian strategi yang telah disusun melalui matriks TOWS dituangkan dalam tabel *Key Performance Indicator (KPI)*.

Hasil

Analisis Situasi

Rumah Sakit X merupakan Rumah Sakit Swasta Tipe B di Jakarta dengan pelayanan unggulan di penyakit jantung dan pembuluh darah. Memiliki kapasitas tempat tidur saat ini berjumlah 75 bed terdiri dari *intensive care unit (ICU)* 6 bed, *Intermediate Care* 14 bed, ruang isolasi 1 bed dan rawat inap biasa 54bed. Rata-rata BOR rawat inap adalah 68 persen.

Jumlah SDM perawat saat ini sebanyak 171 orang dengan yang sedang melanjutkan pendidikan S2 sebanyak 2 persen, dengan pendidikan Ners sebanyak 58 persen dan pendidikan D3 sebanyak 40 persen. Saat ini proses peningkatan jenjang karir perawat di Rumah Sakit X belum terlaksana secara optimal dikarenakan perawat kurang termotivasi untuk meningkatkan jenjang karir karena tidak berdampak secara finansial. Tingkat turnover perawat saat ini cukup tinggi sekitar 9 persen dikarenakan ada beberapa alasan antara lain diterima di Rumah Sakit Pemerintah, diterima di rumah sakit swasta yang menawarkan gaji yang lebih menarik, pulang ke daerah asal maupun fokus untuk mengurus anak.

Rumah sakit X sudah mempunyai program *Continuing Program Development (CPD)* yang disusun setiap tahunnya. Program-program tersebut diantaranya yaitu pendidikan yang bersifat formal maupun informal. Program yang bersifat informal misalnya program pelatihan, baik dari internal maupun eksternal Diklat Rumah Sakit X sedangkan yang bersifat formal adalah dengan memberikan izin belajar pada pegawai untuk melanjutkan pendidikan formal mereka. Setiap tahunnya RS X memberikan kesempatan kepada 15 orang perawat yang sudah berstatus sebagai karyawan tetap untuk mengikuti pelatihan kardiologi dasar, 1 orang untuk mengikuti pelatihan kamar bedah, 3 orang untuk mengikuti pelatihan cath lab, dan 3 orang untuk mengikuti pelatihan ICU.

Analisis situasi RS X Jakarta menggunakan format SWOT. Berikut ini hasil analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh RS X Jakarta khususnya dalam SDM keperawatan, yang akan di uraikan dalam tabel 1.

Tabel 1. Analisis SWOT SDM Keperawatan RS X

Strength	Weakness	Opportunity	Threat
1. Usia Perawat dalam range 25 tahun sampai 40 Tahun merupakan usia produktif	1. Jumlah Persentase Ners 40% dan DII 60%	1. Tersedianya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi perawat melalui pelatihan melalui sponsorship	1. Adanya pembukaan rumah sakit tipe D DKI Jakarta
2. Memiliki 2 Perawat manajer yang sedang melanjutkan pendidikan S2 Manajemen Keperawatan	2. Jenjang karir yang belum terlaksana dengan optimal	2. Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam mendapatkan pelayanan kesehatan yang bermutu dan aman	2. Bertambahnya Rumah Sakit swasta yang memberikan pelayanan yang sama dengan menawarkan gaji yang lebih tinggi
3. Dukungan sistem teknologi dan informasi yang mendukung pekerjaan perawat	3. Program retensi perawat belum maksimal	3. Hubungan kerja sama dengan rumah sakit yang setipe sebagai benchmarking peningkatan kualitas keperawatan	
4. Kepala ruang yang mengikuti pelatihan manajemen bangsal 80%	4. Turnover perawat 9%	4. Keterlibatan manajemen rumah sakit dalam meningkatkan kompetensi perawat melalui jenjang pendidikan formal	
5. SDM perawat yang 80% mengikuti ACLS tersertifikasi AHA	5. Perawat yang sudah mengikuti pelatihan kardiovaskular masih 40%		
6. Memiliki sarana dan prasarana yang memadai	6. Kepatuhan terhadap SOP belum terlaksana dengan baik		
7. Menggunakan metode tim dalam pembagian penugasan asuhan keperawatan	7. Belum rutinnya dilakukan ronde keperawatan		

Hasil penentuan posisi situasi Rumah Sakit X Jakarta berdasarkan rumusan analisis SWOT yang akan di tuangkan melalui matrix IFE (*internal factor evaluation*) dan matriks EFE (*external factor evaluation*) yang diuraikan kedalam tabel 2.

Tabel 2. Matriks IFE

No	Critical Success Factor	Bobot	Rating	Score
Strength				
1	Usia Perawat dalam range 25 tahun sampai 40 Tahun merupakan usia produktif	0,04	4	0,16
2	Memiliki 2 Perawat manajer yang sedang melanjutkan pendidikan S2 Manajemen Keperawatan	0,03	3	0,09
3	Dukungan Sistem teknologi dan informasi yang mendukung pekerjaan perawat	0,05	3	0,15
4	Kepala ruang yang mengikuti pelatihan manajemen bangsal 80 %	0,04	3	0,12
5	SDM perawat yang 80 % mengikuti ACLS tersertifikasi AHA	0,05	3	0,15
6	Memiliki sarana dan prasarana yang memadai	0,06	3	0,18
7	Menggunakan metode tim dalam pembagian penugasan asuhan keperawatan	0,03	4	0,12
Weakness				
1	Jumlah Persentase Ners 40 % dan DII 60 %	0,05	2	0,10
2	Jenjang karir yang belum terlaksana optimal	0,08	1	0,08
3	Program retensi perawat belum maksimal	0,08	1	0,08
4	Turnover perawat tinggi	0,13	2	0,26
5	Perawat yang sudah mengikuti pelatihan kardiovaskular masih 40 %	0,16	1	0,16
6	Kepatuhan terhadap SOP belum terlaksana dengan baik	0,13	2	0,26
7	Belum rutin nya dilakukan ronde keperawatan	0,07	1	0,07
Total IFE				1,98

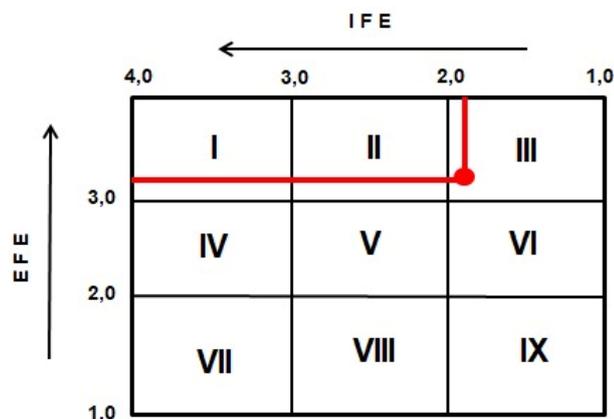
Setelah dilakukan analisis perhitungan pada matriks IFE, maka nilai Kekuatan (*Strength*) yang diperoleh adalah 0,97 sedangkan nilai Kelemahan (*Weakness*) adalah 1,01, sehingga total nilai IFE adalah 1,98 dimana menunjukkan bahwa Rumah Sakit X memiliki banyak kelemahan dibandingkan dengan kelebihan atau dengan kata lain berada pada posisi internal yang lemah. Hasil diuraikan dalam tabel 3.

Tabel 3. Matriks EFE

No	Critical Success Factor	Bobot	Rating	Score
Opportunities				
1	Tersedianya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi perawat melalui pelatihan melalui sponsorship	0,23	4	0,92
2	Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam mendapatkan pelayanan kesehatan yang bermutu dan aman	0,15	3	0,45
3	Hubungan kerja sama dengan dengan rumah sakit yang setipe sebagai benchmarking peningkatan kualitas keperawatan	0,14	3	0,42
4	Keterlibatan manajemen rumah sakit dalam meningkatkan kompetensi perawat melalui jenjang pendidikan formal	0,20	4	0,80
Threats				
6	Adanya pembukaan rumah sakit tipe D DKI Jakarta	0,15	2	0,30
7	Bertambahnya rumah sakit swasta yang memberikan pelayanan yang sama dengan menawarkan gaji yang lebih tinggi	0,13	1	0,13
Total EFE				3,2

Pada perhitungan dengan menggunakan matriks EFE diperoleh nilai peluang (*opportunities*) adalah 2,59 sedangkan nilai Ancaman (*Threats*) adalah 0,43, sehingga nilai EFE yang diperoleh adalah 3,02. Hal ini menunjukkan bahwa Rumah Sakit X memiliki peluang yang lebih besar untuk melakukan perbaikan dengan melakukan perencanaan strategis.

Gambar 1. Matriks IE



Penentuan situasi Rumah sakit X Jakarta dapat ditentukan dengan menuangkan nilai IFE dan EFE kedalam matriks IE. Setelah dilakukan analisis dengan menggunakan matriks IE (*Internal External Factor*) dengan nilai IFE sebesar 1,98 (Lemah) dan Nilai EFE = 3,02 (Tinggi), maka posisi organisasi berada pada Sel III (Gambar 1). Pada sel ini perencanaan strategis paling baik dikendalikan dengan menggunakan strategi *Hold and Maintain*, dimana strategi yang umumnya dipakai adalah *strategi market penetration* dan *product development*.

Analisis TOWS (Threat, Opportunity, Weakness, Strength)

Analisis TOWS adalah sebuah matriks yang dapat digunakan untuk mendapatkan strategi alternatif dengan menggabungkan faktor-faktor internal dan eksternal secara bersama. Kekuatan dan kelemahan internal dirangkum dalam aksis horizontal dengan menggunakan nilai hasil perkalian bobot dengan rating kelompok kekuatan dan kelemahan dalam matriks IFE. Peluang dan ancaman eksternal dirangkum dalam aksis vertikal dengan menggunakan nilai dari hasil perkalian bobot dengan rating untuk peluang dan ancaman dalam matriks EFE. Sehingga menghasilkan strategi dengan format penggabungan antara keduanya, antara lain strategi kekuatan dan peluang, strategi kelemahan dan peluang, strategi kekuatan dan ancaman dan strategi kelemahan dan ancaman. Matriks TOWS RS X Jakarta akan dituangkan kedalam tabel 5.

Tabel 4. Matrix TOWS

	Strength (S)	Weakness (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Usia Perawat dalam range 25 tahun sampai 40 Tahun merupakan usia produktif 2. Memiliki 2 Perawat manajer yang sedang melanjutkan pendidikan S2 Manajemen Keperawatan 3. Dukungan Sistem teknologi dan informasi yang mendukung pekerjaan perawat 4. Kepala ruang yang mengikuti pelatihan manajemen bangsal 80 persen 5. Memiliki Sarana dan prasarana yang memadai 6. SDM perawat yang 80 persen mengikuti ACLS tersertifikasi AHA 7. Menggunakan metode tim dalam pembagian penugasan asuhan keperawatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Jumlah Persentase Ners dan D3 40 persen dan 60 persen 2. Jenjang karir yang belum terlaksana optimal 3. Program Retensi perawat belum maksimal 4. Turnover perawat tinggi 5. Perawat yang sudah mengikuti pelatihan kardiovaskular masih 40 persen 6. Kepatuhan terhadap SOP belum terlaksana dengan baik 7. Belum rutin nya dilakukan ronde keperawatan
Opportunity (O)	Strategi Kekuatan dan Peluang (SO)	Strategi Kelemahan dan Peluang (WO)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Tersedianya kesempatan dalam meningkatkan kompetensi pegawai melalui sponsorship 2. Meningkatnya kesadaran masyarakat dalam mendapatkan pelayanan kesehatan yang bermutu dan aman 3. Hubungan kerja sama dengan dengan rumah sakit yang setipe sebagai benchmarking peningkatan kualitas keperawatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan kompetensi dan kualitas SDM keperawatan 2. Peningkatan mutu pelayanan asuhan keperawatan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pendidikan keperawatan berkelanjutan dengan program beasiswa 2. Penyusunan jenjang karir keperawatan 3. Peningkatan Program retensi SDM 4. Peningkatan kualitas dan mutu asuhan keperawatan
Threat(T)	Strategi Kekuatan dan Ancaman (ST)	Strategi Kelemahan dan Ancaman (WT)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pembukaan rumah sakit tipe C DKI Jakarta 2. Bertambahnya Rumah Sakit swasta yang memberikan pelayanan yang sama dengan menawarkan gaji yang lebih tinggi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan <i>cardiac telenursing</i> 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Peningkatan sistem <i>reward</i> keperawatan berdasarkan jenjang karir dan klaster unit keperawatan 2. Peningkatan kepuasan kerja pegawai

Key Performance Indicator (KPI)

Berdasarkan hasil analisis SWOT dan strategi TOWS yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat dirumuskan formulasi KPI untuk SDM keperawatan RS X Jakarta. KPI ini disusun sebagai ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana proses keberhasilan dalam mewujudkan strategi yang telah ditetapkan sebelumnya. Formulasi strategi akan diuraikan kedalam tabel 5.

Tabel 5. Key Performance Indicator

Perspektif	Strategi	Key Performance Indicator	2023	2024	2025	2026	2027	KPI Owner			
Pertumbuhan dan Pembelajaran	Pengembangan pendidikan keperawatan berkelanjutan dengan program beasiswa	Program transfer DIII Kep ke Ners	20%	20%	20%	20%	20%	Kepala Keperawatan,	Bidang HRD		
		Program beasiswa pendidikan Sp.KMB dan Manajemen Keperawatan	1 orang								
	Pengembangan kompetensi SDM keperawatan	Pelatihan kardiologi dasar untuk perawat pelaksana	2 orang	Kepala Keperawatan,	Bidang Diklat						
		Pelatihan manajemen bangsal untuk kepala ruangan	1 orang								
		Pelatihan bedah jantung	1 orang								
	Pelatihan cardiac intensive care	1 orang	1 orang	1 orang	1 orang	1 orang					
Proses Bisnis Internal	Peningkatan program retensi SDM keperawatan	Pelatihan preceptorship dan mentorship untuk perawat senior di setiap unit keperawatan	1 orang	Kepala Keperawatan,	Bidang Diklat						
		Semua perawat memiliki Indikator Kinerja Individu	100%	100%	100%	100%	100%			Kepala Keperawatan,	Bidang Kepala
		Angka turn over SDM keperawatan	<2%	<2%	<2%	<2%	<2%				
		Supervisi berupa ronde keperawatan setiap bulan	80%	90%	100%	100%	100%			Ruangan	
Finansial	Peningkatan sistem reward keperawatan berdasarkan jenjang karir dan klaster unit keperawatan	Peningkatan gaji/insentif atas prestasi kerja setiap tahun	5%	5%	7%	7%	10%	HRD, Kepala Keperawatan,	Keuangan, Bidang		
		Pemilihan perawat teladan (<i>nurse of the year</i>)	1 orang								
Pelanggan	Peningkatan mutu pelayanan keperawatan	Survey kepuasan pasien terhadap pelayanan keperawatan meningkat	80%	90%	90%	100%	100%	Kepala Keperawatan	Bidang		
		Tidak ada komplain terhadap SDM perawat	90%	90%	100%	100%	100%				
		Kecepatan respon terhadap komplain SDM keperawatan	100%	100%	100%	100%	100%				

Pembahasan

Rencana Strategis dalam bidang sumber daya manusia bertujuan untuk mencapai sebuah visi dan misi organisasi. Berdasarkan hasil temuan, didapatkan bahwa Rumah Sakit X telah memiliki visi misi yang jelas dan menjadikan sumber daya manusia sebagai salah satu tujuan yang ingin dicapai dalam menghasilkan sumber daya yang berkualitas. Perawat merupakan tenaga kesehatan dengan jumlah terbanyak di Indonesia (Badan Pusat Statistik, 2023). Menurut penelitian yang dilakukan oleh Cho & Han (2018) Perawat yang bekerja dengan manajer yang memiliki kemampuan kepemimpinan yang berkualitas, dan memberikan banyak dukungan, menunjukkan perawat lebih tanggung jawab secara kesehatan dan aktivitas fisik yang jauh lebih besar. Perawat yang bekerja di unit dengan staf dan sumber daya yang memadai, dan yang memiliki tingkat pertumbuhan spiritual dan tanggung jawab kesehatan yang lebih tinggi, lebih cenderung menganggap kualitas kinerja keperawatan mereka lebih tinggi. Oleh karena itu, untuk meningkatkan kualitas praktik keperawatan, rumah sakit harus fokus membantu perawat mempertahankan gaya hidup sehat, serta memperbaiki kondisi kerja melalui dukungan fasilitas yang memadai, kerjasama timbal balik antara perawat dan dokter, dan kesempatan promosi kesehatan di tempat kerja.

Analisis situasi sebuah organisasi dapat dilakukan dengan pengukuran melalui perhitungan Matrix IE untuk menentukan alternatif strategi yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi. Berdasarkan hasil temuan diatas, situasi RS X berada pada sel III dimana strategi yang dilakukan adalah *hold and maintain* melalui pelaksanaan strategi *market penetration* dan *product development* (Dumilah Ayuningtyas, 2020). Strategi yang dapat dilakukan dalam pengembangan adalah *continuing professional* (CPD). Menurut (Beaumont & Stainton, 2016) CPD membantu perawat dalam mempertahankan kemampuan dan keahlian perawat dalam melaksanakan pelayanan yang aman dan berkualitas. CPD terdiri atas dua yaitu, formal dan informal. CPD formal mengacu pada pelatihan/pembelajaran yang disediakan oleh lembaga pendidikan tinggi terakreditasi sehingga perawat memperoleh kualifikasi formal (seperti gelar Master). CPD informal mencakup pembelajaran di luar sektor pendidikan tinggi, antara lain konferensi, webinar, modul pembelajaran online, pendampingan, dan pelatihan wajib di tempat kerja yang dapat diterapkan langsung ke area praktik perawat.

Ketersediaan perawat manajer di RS X yang sedang menjalani studi magister diharapkan menciptakan suasana lingkungan kerja yang baik dalam meningkatkan motivasi dan kepuasan kerja staf perawat. Menurut (Poortaghi et al., 2019) ketidaksesuaian jumlah SDM keperawatan dengan beban kerja dan ketidakjelasan tugas perawat berkorelasi maksimal dengan buruknya kualitas asuhan keperawatan. Peningkatan kualitas layanan keperawatan dapat dicapai dengan mengaudit dan menawarkan program pengembangan profesional, memberikan motivasi, perbaikan struktur organisasi dan komunikasi antara pimpinan dan bawahan. Menurut (Braga et al., 2023) tim manajemen keperawatan sangat berperan penting dalam mengembangkan protokol, standar prosedur operasional, pelatihan harian dengan tim, dan pelaksanaan praktik melalui *evidence*. Khususnya apabila situasi pandemi seperti covid-19, yang membuat manajemen keperawatan bertindak yang cepat untuk menerapkan prinsip ilmiah yang melibatkan mobilisasi kompetensi profesional, administratif, sosial, dan emosional. Oleh karena itu, terbukti pentingnya pendidikan berkelanjutan, kerja sama tim, transformasi pengetahuan, dan pengembangan penelitian ilmiah efektif dalam meningkatkan kualitas sumber daya keperawatan di rumah sakit.

Peningkatan kompetensi sumber daya keperawatan merupakan strategi yang dapat dilakukan namun memiliki tantangan dan membutuhkan solusi berupa kerja sama dari berbagai pihak. Tantangan yang ditemukan untuk menguatkan profesi perawat antara lain pelatihan sumber daya manusia dalam memenuhi kebutuhan kesehatan global, tantangan untuk pengembangan dalam konteks praktik yang berbeda, dan tantangan bagi pemerintah, pemimpin dan pelayanan kesehatan untuk memperkuat sumber daya manusia (Silva et al., 2020). Arahana strategis menguatkan perspektif yang kompleks karena menghargai multidimensi dalam tantangan praktik profesional perawat dan dokter yang terkait juga dengan faktor kontekstual, politik, dan kepemimpinan. Menurut Gandhi et al., (2021) tantangan selanjutnya adalah angka *turnover* perawat yang masih tinggi. Hal ini dapat disebabkan salah satunya karena lokasi dan fasilitas kerja dan status keuntungan. Oleh karena itu strategi yang dapat dilakukan adalah membuat kebijakan, metode pembayaran yang transparan sehingga menurunkan angka *turnover*. Hal ini sesuai dengan temuan salah satu kelemahan RS X adalah angka *turnover* yang masih tinggi.

Meningkatkan retensi karyawan oleh rumah sakit adalah salah satu strategi efektif dalam menurunkan angka *turnover* dan meningkatkan kepuasan karyawan. Menurut hasil penelitian Harvida & Wijaya, (2020) Hal penting dalam proses retensi karyawan adalah organisasi harus membuat karyawannya merasa mendapatkan kepuasan dan perhatian baik menyangkut kompensasi, kondisi kerja ataupun praktik Sumber Daya Manusia lainnya dan faktor penyebab terjadinya *turnover* adalah individu, organisasi ataupun pengaruh dari luar individu maupun organisasi. Menurut Chiao et al., (2021) faktor yang mempengaruhi perawat untuk tetap bertahan bekerja di rumah sakit antara lain fisik, rasa aman, rasa cinta dan memiliki, dan penghargaan. Dalam meningkatkan retensi staf perawat, strategi yang dapat dilakukan adalah menyediakan sistem shift harian reguler, memberikan pendidikan dan pelatihan dasar,

menumbuhkan lingkungan kerja yang saling menghargai, adanya promosi/kenaikan jenjang karier, memperkuat keterampilan komunikasi klinis manajer, dan mendanai penelitian perawat.

Keahlian perawat manajer dalam mempertahankan karyawan berpengalaman adalah strategi yang baik dalam menghasilkan pelayanan berkualitas. Perawat manajer mungkin tidak memiliki akses secara langsung ke sistem imbalan berupa uang untuk mempertahankan perawat berpengalaman, namun dapat menggunakan strategi terdokumentasi dan menghargai kontribusi, keahlian, dan metode kepemimpinan bagi staf perawat akan mengintensifkan pengalaman positif bagi perawat dan pasien. Strategi yang dapat dilakukan oleh perawat manajer antara lain berfokus pada tiga area yaitu autonomi, pengakuan, dan komunikasi (Tang et al., 2019).

Pengembangan Poli Cardiac Telenursing menjadi pilihan dalam pemanfaatan sumber daya yang telah dimiliki RS X. Berdasarkan pemaparan sebelumnya, RS X memiliki SDM perawat yang 80% telah mengikuti pelatihan *Advanced Cardiac Life Support (ACLS)* yang tersertifikasi *American Heart Association (AHA)*. Hal ini menjadi strategi bagi RS X dalam menggunakan kekuatannya untuk memfasilitasi dan menjawab kebutuhan masyarakat melalui program telenursing. Telenursing adalah suatu system pemberian layanan kesehatan yang menggunakan teknologi informasi dan komunikasi (TIK), dengan menyederhanakan diagnosis dan pengobatan, mengatasi jarak geografis, meningkatkan kualitas, dan berkontribusi pada pelatihan profesional lain (Toffoletto & Tello, 2020). Telenursing telah terbukti bermanfaat bagi pasien dengan meningkatkan pengetahuan pasien, meningkatkan kepuasan pasien dan keluarga, menjadi promosi pra- rumah sakit dan respon rumah sakit terhadap keadaan darurat dan bencana (Al Baalharith et al., 2022; Nejadshafiee et al., 2022; Ramelet et al., 2017; Royani et al., 2021; Sanderson, 2018).

Kesimpulan

Rumah sakit X berada pada situasi sel III dalam matriks IE (*Internal External Factor*) dengan nilai IFE sebesar 1,98 (kelemahan lebih tinggi dari pada kekuatan) dan Nilai EFE = 3,02 (peluang lebih tinggi daripada ancaman). Pada sel ini perencanaan strategis paling baik dikendalikan dengan menggunakan strategi *Hold and Maintain*, dimana strategi yang umumnya dipakai adalah *strategi market penetration* dan *product development*.

Strategi yang dapat dilakukan oleh rumah sakit X Jakarta dalam pemanfaat SDM keperawatan antara lain memberikan kesempatan pengembangan profesi berkelanjutan secara formal maupun informal, meningkatkan komunikasi dan kepemimpinan, meningkatkan retensi karyawan, dan mengembangkan poli *cardiac telenursing*. Analisis ini memerlukan konsensus dan kesepakatan dari pemegang kebijakan rumah sakit dalam pelaksanaannya, dan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan dalam menentukan langkah strategi SDM keperawatan.

Daftar Pustaka:

- Al Baalharith, I., Al Sherim, M., Almutairi, S. H. G., & Albaqami, A. S. A. (2022). Telehealth and Transformation of Nursing Care in Saudi Arabia: A Systematic Review. *International Journal of Telemedicine and Applications*, 2022, 1–12. <https://doi.org/10.1155/2022/8426095>
- Badan Pusat Statistik. (2023). *Statistik Indonesia 2023*.
- Beaumont, C., & Stainton, R. (2016). *RCN Factsheet: Continuing Professional Development (CPD) for nurses working in the United Kingdom (UK)*. <http://www.nmc-uk.org/Nurses-and-midwives/Revalidation/>
- Braga, F. A. C. de O., Lins, S. M. de S. B., Christovam, B. P., & Souza, O. A. B. de. (2023). Quality management in the COVID-19 pandemic: nursing action plan. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 76Suppl 1(Suppl 1), e20220272. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2022-0272>
- Chiao, L. H., Wu, C. F., Tzeng, I. S., Teng, A. N., Liao, R. W., Yu, L. Y., Huang, C. M., Pan, W. H., Chen, C. Y., & Su, T. T. (2021). Exploring factors influencing the retention of nurses in a religious hospital in Taiwan: a cross-sectional quantitative study. *BMC Nursing*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00558-7>
- Cho, H., & Han, K. (2018). Associations Among Nursing Work Environment and Health-Promoting Behaviors of Nurses and Nursing Performance Quality: A Multilevel Modeling Approach. *Journal of Nursing Scholarship*, 50(4), 403–410. <https://doi.org/10.1111/jnu.12390>
- Dumilah Ayuningtyas. (2020). *Manajemen Strategis Organisasi Pelayanan Kesehatan: Konsep dan Langkah Praktis* (Y. Sari, Ed.; 1st ed., Vol. 1). Rajawali Pers.
- Gandhi, A., Yu, H., & Grabowski, D. C. (2021). High nursing staff turnover in nursing homes offers important quality information. *Health Affairs*, 40(3), 384–391. <https://doi.org/10.1377/hlthaff.2020.00957>
- Harvida, A., & Wijaya, C. (2020). FAKTOR YANG MEMPENGARUHI TURNOVER KARYAWAN DAN STRATEGI RETENSI SEBAGAI PENCEGAHAN TURNOVER KARYAWAN : SEBUAH TINJAUAN LITERATUR. *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, 16(1), 13–23.

- Nejadshafiee, M., Nekoei-Moghadam, M., Bahaadinbeigy, K., Khankeh, H., & Sheikhbardsiri, H. (2022). Providing telenursing care for victims: a simulated study for introducing of possibility nursing interventions in disasters. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 22(1). <https://doi.org/10.1186/s12911-022-01792-y>
- Poortaghi, S., Ebadi, A., Salsali, M., Raiesifar, A., Davoudi, N., & Pourgholamamiji, N. (2019). Significant influencing factors and practical solutions in improvement of clinical nursing services: A Delphi study. *BMC Health Services Research*, 20(1). <https://doi.org/10.1186/s12913-019-4781-y>
- Ramelet, A. S., Fonjallaz, B., Rio, L., Zoni, S., Ballabeni, P., Rapin, J., Gueniat, C., & Hofer, M. (2017). Impact of a nurse led telephone intervention on satisfaction and health outcomes of children with inflammatory rheumatic diseases and their families: A crossover randomized clinical trial. *BMC Pediatrics*, 17(1). <https://doi.org/10.1186/s12887-017-0926-5>
- Royani, Asmirajanti, M., & Sukarno, A. (2021). PENERAPAN TELENURSING DALAM PENINGKATAN KUALITAS PELAYANAN KEPERAWATAN HOME CARE : KAJIAN LITERATUR. *Indonesian Journal of Nursing Health Science*, 6(1), 6–15.
- Sanderson, A. (2018). Reflection The satisfactions of telenursing. *Kai Tiaki Nursing New Zealand*, 24(7). <https://doi.org/10.1186/s12909-016>
- Silva, Í. R., Mendes, I. A. C., & Ventura, C. A. A. (2020). Strategic directions for strengthening nursing and midwifery: potentialities and connections in the complex perspective. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28, e3380. <https://doi.org/10.1590/1518-8345.4456.3380>
- Tang, J., Hudson, P., Smith, M., & Maas, R. (2019). Evidence-Based Practice Guideline Nurse Retention for Nurse Managers. *Journal of Gerontological Nursing*, 45(11), 11–19.
- Toffoletto, M. C., & Tello, J. D. A. (2020). Telenursing in care, education and management in Latin America and the Caribbean: an integrative review. *Revista Brasileira de Enfermagem*, 73Suppl 5(Suppl 5), e20190317. <https://doi.org/10.1590/0034-7167-2019-0317>
- Hariyati. T.S.,(2014). *Perencanaan, Pengembangan dan Utilisasi Tenaga Keperawatan*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada
- Weston, M. J. (2022). *Strategic planning for a very different nursing workforce*. *Nurse Leader*, 20(2), 152–160. <https://doi.org/10.1016/j.mnl.2021.12.021>
- Weston, M. J. (2020). *Strategic planning in an age of uncertainty*:. *Nurse Leader*, 18(1), 54-58. doi:10.1016/j.mnl.2019.11.009