

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Keperawatan merupakan komponen profesi terbesar tenaga kesehatan yang berada di garis terdepan (*frontline*) pelayanan kesehatan serta memiliki dampak langsung terhadap mutu, keselamatan pasien serta kepuasan staf¹. Pengembangan profesionalisme pimpinan (*leadership*) keperawatan melalui pendidikan berkelanjutan (*continuing professional development/CPD*) penting dilakukan di setiap institusi kesehatan untuk menyiapkan pemimpin keperawatan di masa depan yang kompeten². Perawat manajer dituntut memiliki kemampuan kepemimpinan tidak hanya penguasaan teknologi tetapi aspek caring. Perawat manajer (PM) yaitu perawat manajer yang mengelola pelayanan keperawatan di sarana kesehatan, baik sebagai pengelola tingkat bawah (*front line manager*), tingkat menengah (*middle management*), maupun tingkat atas (*top manager*)³. Manajer adalah seseorang yang melakukan sesuatu dengan benar tetapi pemimpin adalah seseorang yang melakukan hal yang benar, '*managers are people that do*

¹ Ayse Akbiyik and others, 'The Effect of Nurses' Leadership Behavior on the Quality of Nursing Care and Patient Outcomes', *Creative Nursing*, 26.1 (2020), e8–18 <<https://doi.org/10.1891/1078-4535.26.1.e8>>.

² Sammie Mosier and others, 'Investing in the Front Line: Preparing the Best Nursing Leaders for the Next Generation', *Nurse Leader*, 17.4 (2019), 331–34 <<https://doi.org/10.1016/j.mnl.2019.04.005>>.

³ Peraturan Menteri Kesehatan No 40 tahun 2017 tentang pengembangan jenjang karir profesional perawat klinis h. 7

things right but leaders are people that do the right thing'⁴. Perawat manajer harus menguasai aspek kepemimpinan dimana pemimpin yang baik yaitu memiliki kemampuan untuk menciptakan visi, membangun kerja tim dengan berkolaborasi dengan tenaga kesehatan yang lain untuk menciptakan lingkungan kerja yang mendukung kemajuan staf.

Perawat manajer yang kompeten berdampak positif bagi mutu pelayanan kesehatan. Hasil penelitian kuantitatif dan kualitatif yang dilakukan terhadap 661 Rumah Sakit, 8000 ruang rawat, 170.000 perawat yaitu perawat manajer kompeten memberikan pengaruh signifikan terhadap praktek profesional dan lingkungan kerja. Hal ini berdampak signifikan terhadap *outcome* pasien yaitu rendahnya data pasien jatuh, angka dekubitus, kejadian infeksi saluran kencing, data infeksi pada pemasangan infus (*phlebitis*) serta *burn out* staf dan meningkatnya kepuasan staf ^{5 6}.

Perawat manajer harus memiliki kompetensi klinik keperawatan (*clinical skill*) pada tahap ahli (*expert*) serta hubungan interpersonal yang baik sehingga mampu menggerakkan orang lain. Menurut *American Association of College of Nursing (AACN) 2007* kompetensi inti yang harus dimiliki untuk menjadi pemimpin keperawatan yaitu : *critical thinking*, komunikasi, assesmen, teknologi keperawatan dan manajemen sumber daya, promosi kesehatan, penurunan resiko,

⁴ Tim Swanwick and Judy McKimm, *ABC of Clinical Leadership*. 2 nd edition, Published online in www.wiley.com (diakses 13 Januari 2019)

⁵ Anonym, "2017 Press Ganey Nursing Special Report : The Influence of Nurse Manager Leadership on Patient and Nurse Outcomes and the Mediating Effects of the Nurse Work Environment", Press Ganey Report 2017.

⁶ Jeffrey M Adams et al., "Influence of Nurse Leader Practice Characteristics on Patient Outcomes : Results from a Multi-State Study", *Nursing Economics*, Volume 36, Issue 6, 2018, h. 259–267.

dan pencegahan penyakit, penyakit dan tatalaksana penyakit, informasi dan teknologi, etika, konsep keberagaman manusia, kesehatan global, kebijakan sistem kesehatan, manajemen pelayanan kesehatan, koordinasi pelayanan dan profesi keperawatan.⁷ Menurut *American Organisation of Nurse Executive* (AONE) ada lima kompetensi kunci kepemimpinan keperawatan yaitu komunikasi dan manajemen hubungan, profesionalisme, pengetahuan lingkungan kesehatan, dan prinsip bisnis.⁸ Kantanen mendeskripsikan kompetensi umum kepemimpinan perawat manajer terdiri dari pengambilan keputusan berdasarkan kajian literatur, membangun dan mempertahankan hubungan, komunikasi, skill mempengaruhi orang lain, inovasi dan ide dalam pelayanan, ketahanan dan ketenangan, integritas dan etika, menjaga komitmen pribadi, kompetensi profesional dan kredibilitas.⁹

Sherman mengembangkan model kompetensi kepemimpinan keperawatan yaitu *personal mastery* (penguasaan diri sendiri), manajemen keuangan, sumber daya manusia, hubungan interpersonal yang efektif, caring dan sistem *thinking*.¹⁰ Wenqin Li dan Suvinee Wivatvanit studi di China mengidentifikasi terdapat delapan kompetensi kepemimpinan perawat manajer yaitu penguasaan diri, sistem *thinking*, komunikasi, membangun hubungan, manajemen perubahan, manajemen sumber daya manusia, manajemen finansial, sistem informasi dan teknologi,

⁷ Elizabeth a Curtis, Jan De Vries, and Fintan K Sheerin, 'Exploring Core Factors', *Nursing Leadership*, 20.5 (2011), 2006–9.

⁸ Maria R. Shirey, 'Competencies and Tips for Effective Leadership: From Novice to Expert', *Journal of Nursing Administration*, 37.4 (2007), 167–70
<<https://doi.org/10.1097/01.NNA.0000266842.54308.38>>.

⁹ Kati Kantanen and Marja Kaunonen, 'The Development and Pilot of an Instrument for Measuring Nurse Managers' Leadership and Management Competencies', 2015
<<https://doi.org/10.1177/1744987115605870>>.

¹⁰ Rose O. Sherman and others, 'Development of a Leadership Competency Model', *Journal of Nursing Administration*, 37.2 (2007), 85–94 <<https://doi.org/10.1097/00005110-200702000-00011>>.

pengetahuan lingkungan kesehatan¹¹. Anderson dalam penelitiannya di sebuah rumah sakit militer menemukan sepuluh kompetensi inti perawat manajer yaitu komunikasi, pengambilan keputusan, pemecahan masalah, standar praktek keperawatan, manajemen waktu, strategi pengaturan staf¹². Gunawan dan Aungsuroch menyebutkan ada tujuh kompetensi perawat manajer yaitu pengembangan diri, perencanaan, pengorganisasian, kemampuan memimpin, mengelola isu hukum, mengelola isu etika, dan pelayanan kesehatan¹³. Kepemimpinan yang sukses memiliki sepuluh karakteristik yaitu ketegasan, kemampuan komunikasi, kejujuran, percaya diri, reliabilitas, obyektif, kerjasama, mengorganisir, dan ambisius¹⁴. Peran perawat manajer di unit perawatan harus bekerjasama secara tim dan memiliki kemampuan memimpin orang lain, diri sendiri dan perawatan pasien¹⁵.

Peningkatan kompetensi kepemimpinan perawat manajer di Indonesia akan mendukung kepemimpinan yang efektif di pelayanan kesehatan di era revolusi industri 4.0. Peran manajer keperawatan terhadap perawat milenial adalah upaya menciptakan lingkungan kerja yang menumbuhkan pengembangan

¹¹ Wenqin Li and Suvinnee Wivatvanit, 'First-Line Nurse Managers in Shanghai , China', 30.5 (2016), 355–62 <<https://doi.org/10.14456/jhr.2016.48>>.

¹² Ruby O Anderson, 'Assessing Nurse Manager Competencies in a Military Hospital', ProQuest Dissertations and Theses, 2016, 121
<<http://libproxy.library.wmich.edu/login?url=https://search.proquest.com/>>.

¹³ Joko Gunawan and Yupin Aungsuroch, 'Managerial Competence of First-Line Nurse Managers: A Concept Analysis', *International Journal of Nursing Practice*, 23.1 (2017), 1–7 <<https://doi.org/10.1111/ijn.12502>>.

¹⁴ Mateja Lorber, Sonja Treven, and Damijan Mumel, 'The Examination of Factors Relating to the Leadership Style of Nursing Leaders in Hospitals', *Naše Gospodarstvo/Our Economy*, 62.1 (2016), 27–36 <<https://doi.org/10.1515/ngoe-2016-0003>>.

¹⁵ 'The Ward Leader ' s Handbook', October, 2018. <https://improvement.nhs.uk/resources/ward-leaders-handbook/> hal 10 (Diakses 17 April 2020)

professional, kepuasan kerja, serta menurunkan *burn out* perawat milenial¹⁶. Ulep menyebutkan staf perawat milenial saat ini membutuhkan perawat manajer yang mampu mempertahankan komitmen dan loyalitas mereka terhadap profesinya serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung mereka untuk tumbuh. Perawat milenial memiliki kemampuan penguasaan teknologi (*technology savy*), *multitasking*, memiliki harapan pekerjaan yang menantang, serta memberikan kesempatan untuk tumbuh dan melakukan sesuatu yang berbeda¹⁷.

Kompetensi kunci pada abad 21 yaitu kemampuan berpikir kritis (*critical thinking*), kreativitas (*creativity*), kerjasama (*collaboration*) dan komunikasi (*communication*) merupakan hal yang paling penting di sebuah organisasi di masa yang akan datang¹⁸. Kompetensi ini juga diharapkan dimiliki oleh perawat manajer dalam pelayanan kesehatan. Doria menyebutkan perawat manajer yang efektif harus memiliki kompetensi kunci yang utama yaitu kompetensi pengambilan keputusan yaitu bagaimana mempertahankan kepercayaan dari staf dan atasannya atas keputusan yang jujur serta konsisten sehingga staf akan mengikuti pimpinannya.¹⁹ Kemampuan berpikir kritis penting dimiliki oleh perawat manajer untuk mampu mengambil keputusan yang tepat. Kompetensi lain yaitu komunikasi yang baik karena kemampuan komunikasi penting dimiliki untuk memberikan arahan pada waktu berinteraksi dengan staf dan staf lainnya,

¹⁶ Kate Ulep, "The Nurse Leader ' s Pivotal Role in Retaining Millennial Nurses", *The Journal Of Nursing Administration*, Volume 48, Issue 12, 2018, h. 604–8 <<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000689>>.

¹⁷ Kate Ulep, "The nurse leader's pivotal role in retaining millennial nurses", *The Journal of Nursing Administration*, Volume 48. Issue 12. 2018. h. 606

¹⁸ National Education Association (NEA), "Preparing 21st Century Students for a Global Society Great Public Schools for Every Student: An Educator's Guide to the Four C's", 2012, h.6. www.nea.org (Diakses 28 Maret 2020)

¹⁹ Doria Hadji, "Succesful transition from staf nurse to nurse manager", 2015, h. 3. <http://dx.doi.org/10.1016/j.mnl.2014.07.013> www.nurseleader.com (Diakses 28 Maret 2020)

serta kemampuan komunikasi untuk menolak sesuatu serta saat terjadi konflik di pelayanan. Perawat manajer harus mampu melakukan kolaborasi dengan profesi lain dan antar unit kerja/departemen serta membantu orang lain untuk mendorong kerjasama secara terus menerus di masa depan ²⁰. Doria menyebutkan suksesnya seorang perawat manajer harus mampu memimpin staf untuk melakukan perubahan, menciptakan lingkungan yang adaptif terhadap perubahan serta menyiapkan fase proses perubahan bisa terjadi ²¹. Hal inilah yang membutuhkan kreativitas seorang perawat manajer di dalam melakukan perubahan di ruang perawatan. Caring merupakan inti dari keperawatan, seorang pemimpin keperawatan yang memiliki aspek caring akan meningkatkan kepuasan staf dan pasien ²². Berdasarkan hal tersebut maka kompetensi kunci pemimpin keperawatan di abad 21 difokuskan menjadi 5 C terdiri dari *Critical Thinking, Communication, Collaboration, Creativity dan Caring*.

Perawat manajer secara umum memiliki kompetensi ketrampilan klinis (*clinical skills*) yang baik namun kenyataannya kompetensi kepemimpinan keperawatan masih rendah. Dalam penelitian 62 % pemimpin keperawatan menyebutkan perannya sebagai pemimpin tidak mencerminkan kepemimpinan keperawatan di masa depan, dan 56 % menyebutkan pelatihan dan training tidak tersedia²³. Saifman dan Sherman dalam penelitian kualitatif dengan 25 perawat

²⁰ Ibid h. 3

²¹ Ibid h. 4

²² Roger Watson and Amandah Hoogbruin, 'Caring Dimensions Inventory', *Assessing and Measuring Caring in Nursing and Health Sciences*, 3.1 (2019), 42–47
<<https://doi.org/10.1891/9780826195425.0016>>.

²³ Priscilla Ramseur, 'The Implementation of a Structured Nursing Leadership Development Program for Succession Planning in a Health System', 48.1 (2018), 25–30
<<https://doi.org/10.1097/NNA.0000000000000566>>.

manajer di era milenial mendapatkan hasil sebagian besar perawat manajer di era millennial belum memperoleh pelatihan formal kepemimpinan ataupun mentoring yang didapatkan, pembelajaran yang diperoleh dilakukan dari pengalaman setelah menduduki peran sebagai perawat manajer.²⁴ Data hasil penelitian ini didukung oleh data assesmen kompetensi perawat manajer yang berbeda di masing masing institusi, Klaes menyebutkan ada beberapa kompetensi yang masih belum dikuasai oleh perawat manajer di Finlandia yaitu mengembangkan berpikir kritis staf, pergantian staf, merekrut dan mempertahankan staf, mengelola pasien dengan kasus akut dan keselamatan pasien.²⁵ Berdasarkan studi literatur review yang dilakukan oleh Ramseur bahwa rendahnya kompetensi perawat manajer karena belum memperoleh training yang memadai dan hal ini berdampak pada *burn out* dan kinerja yang menurun²⁶. Chan menyebutkan dari beberapa literatur komponen yang mempengaruhi kepemimpinan keperawatan yang efektif adalah kesempatan pendidikan yang masih kurang memadai²⁷. Hasil studi pendahuluan di RSUP Sanglah terhadap 81 orang perawat yang disurvei didapatkan data 91,4% belum pernah mengikuti pelatihan kepemimpinan keperawatan. Data angket sebagian besar kompetensi kepemimpinan berada pada kategori sangat kurang yaitu: kepemimpinan (55,6%), Observasi yang dilakukan di ruang perawatan angka insiden *patient safety* atau keselamatan pasien masih tinggi serta masih

²⁴ Heather Saifman dan Rose Sherman, "The experience of being a millennial nurse manager", *The Journal of Nursing Administration*. Volume 49. Issue.7/8. 2019. h. 367. DOI: 10.1097/NNA.0000000000000769 (Diakses tanggal 30 Maret 2020)

²⁵ Kathleen Klaes, 'The Challenges of Frontline Nurse Managers A Quantitative Descriptive Study', 2018.nursing thesis.<http://digitalcommons.daemen.edu/theses> (diakses 4 Oktober 2020)

²⁶ Angela C. Keith and others, 'Factors That Influence Nurse Manager Job Satisfaction: An Integrated Literature Review', *Journal of Nursing Management*, 2020 <<https://doi.org/10.1111/jonm.13165>>.

²⁷ Sally Chan, 'Factors Influencing Nursing Leadership Effectiveness in Hong Kong', *Journal of Advanced Nursing*, 38.6 (2002), 615–23 <<https://doi.org/10.1046/j.1365-2648.2002.02229.x>>.

adanya komplain pasien dan belum dilakukannya supervisi dan motivasi dari perawat manajer untuk meningkatkan kinerja staf.

Kepemimpinan keperawatan yang efektif dipengaruhi oleh beberapa faktor, Hughes menyatakan hambatan terbesar yaitu keterbatasan waktu baik untuk mengikuti pendidikan di dalam maupun di luar institusi, terbatasnya alokasi dana untuk pelatihan sebelum menjadi manajer, belum jelasnya struktur dan jenjang karier perawat manajer, dan belum tersedianya model pelatihan kepemimpinan yang efektif. Permasalahan belum optimalnya pengembangan kompetensi pimpinan keperawatan yang terjadi dapat dilakukan melalui pengembangan pelatihan kepemimpinan keperawatan. Ramseur menyebutkan institusi kesehatan harus mengembangkan berbagai macam program untuk menyiapkan pemimpin keperawatan di masa depan baik secara internal maupun external. Di negara lain perawat manajer dipersiapkan di berbagai program kepemimpinan yang dikembangkan di institusi pendidikan maupun pelayanan.

New South Wales, Australia menerapkan program kepemimpinan *Take The Lead* (TTL) kepada kepala ruangan sebelum menduduki jabatan sebagai kepala ruangan. Program *Take The Lead* ini berdampak signifikan terhadap kinerja perawat manajer, skill kepemimpinan penurunan kejadian tidak diharapkan (*adverse events*), pasien komplain dan jumlah waktu yang dihabiskan oleh perawat mengerjakan pekerjaan administrasi ²⁸. Di Amerika Serikat, *Kansas Nurse Leader Residency (KNLR) Program* yang diberikan selama tiga bulan

²⁸ Deborah Debono and others, 'Strengthening the Capacity of Nursing Leaders through Multifaceted Professional Development Initiatives: A Mixed Method Evaluation of the "Take The Lead" Program', *Collegian*, 23.1 (2016), 19–28 <<https://doi.org/10.1016/j.colegn.2014.09.005>>. (Diakses 12 September 2019)

dengan kurikulum on line dan mentoring terdapat peningkatan signifikan pengetahuan dan skill kepemimpinan terhadap 32 orang perawat senior ²⁹. Program pelatihan tersebut memiliki dampak yang signifikan untuk menyiapkan perawat manajer yang kompeten. Adapun kekurangan dari beberapa penelitian yaitu pelatihan tersebut jangka waktu pelatihan yang lama, sehingga peserta merasa jenuh, model pembelajaran yang hanya online, kurang adanya interaksi antara peserta dan pengajar kapan saja sehingga perlu ada model pelatihan kepemimpinan terpadu INLeT dengan didukung web yang interaktif dan dinamis. Model pelatihan kepemimpinan keperawatan berbasis web belum ada di Indonesia khususnya bagi perawat di rumah sakit.

Model pelatihan kepemimpinan keperawatan yang telah dikembangkan di negara maju dengan *e-learning* efektif dalam meningkatkan kompetensi perawat³⁰ Penelitian yang dilakukan oleh Foster di Zambia penerapan *blended learning* pada program kepemimpinan dan manajemen keperawatan selama 12 bulan pada perawat manajer yang bekerja di pelayanan kesehatan masyarakat (*public health*) dapat meningkatkan kompetensinya dalam memimpin serta dapat menggunakan teknologi dan media pembelajaran berbasis internet dengan baik ³¹. Ortega melakukan pelatihan kepemimpinan dan manajemen secara *e-learning* dengan melibatkan 289 perawat di 41 negara di Amerika Serikat dan Amerika

²⁹ Qiuhua Shen and others, 'Kansas Nurse Leader Residency Programme : Advancing Leader Knowledge and Skills', June, 2017, 1–10 <<https://doi.org/10.1111/jonm.12527>>. h.

³⁰ Lorainne Tudor Car, Bhone Myint Kyaw, and Rifat Atun, 'The Role of ELearning in Health Management and Leadership Capacity Building in Health System: A Systematic Review', *Human Resources for Health*, 16.1 (2018), 1–9 <<https://doi.org/10.1186/s12960-018-0305-9>>.h.5

³¹ Foster et al , “ Strengthening and institutionalizing the leadership and management role of frontline nurses to advance universal health coverage in Zambia,” *Global Health Science and Practice*, Volume 6.issue 4. 2018 . www.ghspjournal.org

Latin terdapat peningkatan pengetahuan perawat, namun pelatihan e-learning dilakukan belum melihat latar belakang budaya serta konsep *leadership* yang diajarkan belum sesuai dengan konsep inti serta belum adanya konsep manajemen perubahan. Voutilainen, Saaranen dan Sormunen melakukan meta analisis pembelajaran *e-learning* pada keperawatan didapatkan hasil 5 dari 10 penelitian terdapat peningkatan pengetahuan dan skill tetapi hasil pembelajaran (*learning outcome*) hanya dilihat secara situasional dan dampak *e-learning* dipengaruhi oleh *confounding* faktor seperti metode pembelajaran, subyek dan *outcome*.³² Abel dalam penelitian *e-learning* terhadap perawat manajer di *front line* mendapatkan hasil adanya peningkatan efektifitas kerja namun tidak berdampak terhadap keinginan untuk tetap bertahan (*intent to stay*) di posisi serta peningkatan pengetahuan. Sehingga penting adanya integrasi aspek pedagogik dan konsep *e-learning* dengan interaksi antar peserta didik melalui tatap muka serta komunikasi langsung dan tidak langsung serta pengembangan kemampuan refleksi dari pengalaman klinik yang dapat mendukung konsep belajar sepanjang hayat dan mendorong pentingnya konsep *experiential learning* pada pembelajaran orang dewasa professional.

Dari kelemahan tersebut maka penting dikembangkan sebuah model pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu INLeT dengan mengintegrasikan pendekatan pedagogis yaitu menyesuaikan dengan konteks kepemimpinan keperawatan di Indonesia, pelatihan berbasis web, jangka waktu pelatihan tidak terlalu panjang , menarik, interaktif, dan peserta pelatihan aktif dan mandiri dalam

³² Ari Voutilainen, Terhi Saaranen, and Marjorita Sormunen, 'Conventional vs. e-Learning in Nursing Education: A Systematic Review and Meta-Analysis', *Nurse Education Today*, 50 (2017), 97–103 <<https://doi.org/10.1016/j.nedt.2016.12.020>>.

pembelajaran. Hasil studi pendahuluan yang dilakukan dengan wawancara lima orang perawat manajer diperoleh data bahwa pelatihan kepemimpinan keperawatan di RSUP Sanglah belum pernah dilakukan karena belum pernah ada pelatihan internal yang dilakukan di RSUP Sanglah. Pelatihan dilakukan di kota lain seperti Jakarta dan Yogyakarta. Hasil studi awal juga diperoleh gambaran bahwa selama ini sistem seleksi di sebagian besar rumah sakit perawat manajer ditunjuk oleh masing masing institusi, perawat yang dipilih adalah yang dinilai memiliki ketrampilan klinis yang baik serta pengalaman praktek klinis yang memadai tanpa melalui proses persiapan dan pelatihan kepemimpinan. Pelayanan keperawatan di RSUP Sanglah dikelola oleh perawat manajer yang terdiri dari 53 perawat manajer tingkat bawah yang sering diistilahkan dengan kepala ruangan atau penanggung jawab ruangan (*front line manager*). Hampir semua perawat manajer itu belum memiliki sertifikat atau kompetensi yang terlatih menjadi seorang manajer keperawatan. Dari data awal hasil belajar yang diperoleh dari pelatihan yang dilakukan secara daring selama pandemi tahun 2020 yaitu pelatihan COVID mendapatkan rata rata hasil belajar yaitu 77.19, pelatihan keperawatan paliatif nilai hasil belajar yaitu 71.5%, data tersebut sangat rendah. Dari angket yang diberikan kepada 88 perawat di RSUP Sanglah kompetensi kepemimpinan kunci yaitu 5 C yang terdiri dari *Critical thinking* (berpikir kritis), *Communication* (komunikasi), *Collaboration* (kolaborasi), *Creativity* (kreativitas) dan *Caring* secara keseluruhan masih belum maksimal hasil rata rata berada pada kategori cukup. Data observasi tentang *E-learning* belum ada web yang bisa mendukung penyelenggaraan pelatihan keperawatan. Pelatihan keperawatan

berbasis kompetensi membutuhkan dukungan teknologi media pembelajaran yang berbasis web untuk dapat meningkatkan hasil belajar dan kompetensi insan keperawatan.

Berdasarkan data dan fakta dilapangan, disimpulkan bahwa kompetensi kunci kepemimpinan merupakan kemampuan yang bisa diajarkan dan dipersiapkan dengan baik. Data dan fakta di lapangan masih rendahnya kompetensi 5 C yaitu *Critical thinking, Communication, Collaboration, Creativity* dan *Caring*. Perawat manajer sebagian besar belum pernah diberikan pelatihan kepemimpinan, model pelatihan berbasis web belum pernah ada di rumah sakit. Hasil pengamatan juga didapatkan kemampuan penggunaan internet diantara perawat cukup baik, dan jaringan internet tersedia. Agar kesenjangan ini bisa teratasi dengan pengembangan sebuah model pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu yang diistilahkan menjadi *Integrated Nursing Leadership Training/INLeT* dengan berbasis web untuk meningkatkan kompetensi 5 C perawat manajer. Adapun kelebihan model INLeT ini diharapkan dapat meningkatkan kompetensi 5 C karena model ini disusun dengan berbasis web yang interaktif serta meningkatkan motivasi perawat manajer untuk belajar dan meningkatkan kompetensinya. Pelatihan model INLeT memberikan materi yang berfokus pada peningkatan kompetensi 5 C.

Website yang dikembangkan terintegrasi dan sistematis dimana pembelajaran yang diberikan berbasis *blended learning*. Peserta dilatih menjadi seorang *reflective practitioner* serta mengembangkan sebuah proyek inovasi atau perubahan di unit kerja. Dengan fleksibilitas dan mengembangkan pembelajaran

mandiri peserta pelatihan bisa mengakses web dimana saja dan kapanpun baik dari komputer maupun dari *handphone*. Peserta dapat aktif serta dibimbing oleh mentor dalam penyusunan refleksi dan proyek inovasi mutu di unit kerja. Model pelatihan terpadu yang menggunakan media pembelajaran berbasis web dengan menggunakan Moodle. Model INLeT dengan *elearning* diharapkan dapat meningkatkan berpikir kritis dan komunikasi, tatap muka diharapkan dapat meningkatkan kemampuan kolaborasi dan *experiential learning* diharapkan dapat meningkatkan kemampuan kreativitas dan caring perawat manajer.

1.2 Identifikasi Masalah

Berpedoman dari data rendahnya hasil belajar pelatihan dan belum optimalnya kompetensi 5 C perawat manajer yang telah diuraikan maka dapat dirumuskan identifikasi masalah sebagai berikut.

- a. Model pelatihan kepemimpinan keperawatan masih belum ada sehingga perawatmanajer banyak yang belum mendapatkan pelatihan, hasil *training need analisis*, perawat manajer yang belum mendapatkan pelatihan kepemimpinan yaitu 91.4%.
- b. Adanya kebijakan oleh Kementrian Kesehatan di masa pandemi pelatihan secara *on line* dan *blended*, maka e-learning menjadi penting untuk meningkatkan aspek kognitif melalui pembelajaran mandiri peserta pelatihan dan aspek psikomotor melalui kegiatan pembelajaran tatap muka. Penelitian

sistematika review model pelatihan kepemimpinan keperawatan berbasis *e-learning* efektif meningkatkan kompetensi keperawatan ³³.

- c. Kemampuan perawat terkait hasil belajar pelatihan dengan rata-rata dibawah 80 dan kompetensi perawat manajer 5 C kategori kurang sehingga model pelatihan ini dikembangkan untuk meningkatkan kompetensi 5 C perawat manajer

1.3 Pembatasan Masalah

Mengingat banyaknya masalah yang diidentifikasi perlu dilakukan pembatasan masalah agar permasalahan inti yang menjadi fokus utama dapat diatasi.

- a. Penelitian ini berfokus pada permasalahan pengembangan model pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu berbasis web dengan platform moodle yang dinilai dari aspek validitas dan efektifitas terhadap hasil belajar dan 5 C pada perawat manajer
- b. Penelitian ini mencakup pengembangan model pelatihan yang dilengkapi dengan berbasis web

1.4. Rumusan Masalah

- a. Bagaimanakah rancang bangun model teoretik pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu (INLeT) berbasis web pada perawat manajer
- b. Bagaimanakah implementasi model prosedural pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu (INLeT) berbasis web pada perawat manajer

³³ Tudor Car, Kyaw, and Atun.

- c. Bagaimanakah validitas model teoritik pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu (INLeT) berbasis web pada perawat manajer
- d. Bagaimanakah efektivitas prototipe INLeT perangkat model teoritik pelatihan kepemimpinan terpadu berbasis web terhadap hasil belajar dan profil kompetensi kepemimpinan perawat manajer yaitu 5C (*Critical thinking, Collaboration, Communication, Creativity, Caring*) pada perawat manajer

1.5 Tujuan Pengembangan

Berdasarkan permasalahan yang dikemukakan di atas, maka tujuan penelitian ini adalah seperti berikut

- a. Mendeskripsikan dan menjelaskan model teoritik pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu (INLeT) berbasis web.
- b. Mendeskripsikan dan menjelaskan implementasi model prosedural pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu (INLeT) berbasis web.
- c. Mendeskripsikan dan menjelaskan validitas model pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu (INLeT) berbasis web.
- d. Mendeskripsikan dan menjelaskan efektivitas prototipe model pelatihan kepemimpinan terpadu INLeT berbasis web terhadap hasil belajar pelatihan dan kompetensi 5C.

1.6 Spesifikasi Produk Yang Diharapkan

Produk pengembangan ini adalah sebuah produk baru prototipe model pelatihan kepemimpinan keperawatan di Indonesia. Kebaharuan atau novelty produk ini yaitu model pelatihan kepemimpinan keperawatan terpadu berbasis web (Moodle) yang didesain sesuai dengan karakteristik perawat manajer yang selanjutnya diistilahkan menjadi *Integrated Nursing Leadership Training (INLeT)* dengan karakteristik seperti berikut:

- a. Komponen model teoritik pelatihan INLeT adalah seperangkat konsep yang disusun berdasarkan teori belajar/latihan untuk mencapai peningkatan pengetahuan hasil belajar dan kompetensi kunci pemimpin keperawatan yaitu 5 C (*Critical thinking, Communication, Collaboration, Creativity, Caring*) sehingga perawat manajer mampu memimpin diri sendiri, orang lain dan memimpin asuhan pasien.
- b. Komponen model pelatihan INLeT mengacu kepada model teoritik dan teori sistem yaitu model Borg and Gall dan struktur konten dari ilmu keperawatan. Website yang dikembangkan terintegrasi dan sistematis dengan platform Moodle dimana pembelajaran yang diberikan berbasis *blended learning*.
- c. Model pelatihan INLeT terdiri *Syntax, Social System, Principles of Reaction, Support System, dan Instruction and Nurturant Effects*³⁴

³⁴ Bruce Joyce, Marsha Weil, and Emily Calhoun, *Models Of Teaching*, Ninth Edit (New Jersey: Pearson Education, 2015).

1.7 Pentingnya Pengembangan

Penelitian sangat penting untuk dikembangkan khususnya bagi perawat manajer karena selama ini belum ada model pelatihan kepemimpinan keperawatan yang sudah valid yang bisa dijadikan sebagai acuan dalam menyiapkan pemimpin keperawatan di masa mendatang. Model pelatihan ini berguna bagi institusi pelayanan kesehatan dengan adanya kebijakan dari pemerintah dari Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia Kesehatan HK 02.02/IV.1081/2020 tentang petunjuk pelaksanaan pelatihan di bidang kesehatan pada masa pandemi menjelaskan pelatihan bisa diselenggarakan dengan tatap muka, *blended learning* dan *full on line*. Ketentuan yang diikuti dengan pelatihan tatap muka harus mengikuti aturan yang telah ditentukan dan penerapan protokol yang ketat untuk mencegah penularan COVID 19.

Pelatihan menjadi hal yang harus dilakukan untuk meningkatkan kompetensi klinik dan juga kepemimpinan untuk meningkatkan mutu pelayanan yang mengintegrasikan informasi dan teknologi ke dalam pelayanan dan pendidikan pelatihan profesional. Implementasi jenjang karier perawat yang menduduki posisi manajer di masa depan maka pelatihan profesional dengan kompetensi kunci yaitu berpikir kritis, kolaborasi, komunikasi, kreativitas dan caring harus dikuasai menjadi seorang pemimpin. Di era pelayanan kesehatan yang menghadapi perubahan serta situasi krisis akibat adanya peningkatan kasus penyakit *emerging* dan *re-emerging* seperti virus corona, pemimpin keperawatan terdepan atau *front line leaders* yang menjadi garda terdepan pelayanan harus diberikan pendidikan berkelanjutan atau *continuing profesional development*

melalui pelatihan kepemimpinan secara berkala. Integrasi pelatihan dengan tatap muka dan *e learning*, serta praktek klinik merencanakan inovasi di unit dan praktek refleksi dalam pelatihan dapat meningkatkan aspek kognitif dan psikomotor. Oleh karena itu pengembangan pelatihan yang terpadu dengan mengintegrasikan pembelajaran melalui *e-learning* sangat *urgent* untuk dikembangkan di pelayanan kesehatan yang merupakan area beresiko tinggi dan serta perubahan pelayanan kesehatan yang dinamis. Jika hal ini tidak mulai dikembangkan maka pengembangan sumber daya manusia pimpinan keperawatan yang kompeten sangat kurang yang berdampak rendahnya terhadap mutu pelayanan keperawatan.

1.8 Asumsi dan Keterbatasan Pengembangan

Asumsi dan keterbatasan dalam penelitian pengembangan ini adalah seperti berikut:

1.8.1 Asumsi Pengembangan:

- a. Data yang didapatkan di RSUP Sanglah rata-rata usia perawat manajer yaitu 45 tahun dengan pengalaman bekerja diatas 21 tahun. Pengembangan kompetensi mereka sangat penting dilakukan untuk meningkatkan mutu asuhan pasien di masa depan. Dalam peningkatan jenjang karier perawat pada posisi manajerial, perawat harus memiliki kompetensi kepemimpinan yang diperoleh melalui pelatihan serta sertifikat yang diakui oleh institusi dan profesi untuk menduduki perawat manajer
- b. Data yang diperoleh dari bagian IT RSUP Sanglah terdapat fasilitas internet kekuatan 300 Mbps, 150 Mbps untuk internasional dan 100 Mbps

untuk *back up* dilengkapi dengan network local WIFI. Pelayanan di diukung dengan 300 komputer, billing 200 dan administrasi 150 komputer. Semuanya di *back up* dengan 6 *dedicated server* dan 8 *virtual server*.

- c. Data studi pendahuluan semua perawat dan bidan memiliki akses ke internet dan mampu menggunakan komputer karena penerapan rekam medis elektronik (*electronic medical report*) serta sistem data mutu dan informasi serta penerapan *e-office* sudah menggunakan teknologi yang harus dioperasikan oleh perawat.

1.8.2 Keterbatasan Pengembangan

- a. Keterbatasan waktu dan biaya yang dimiliki oleh peneliti sehingga penelitian ini hanya terbatas pada pelatihan kepemimpinan keperawatan dengan berbasis web yaitu Moodle yang bisa interaksi dua arah, membutuhkan koneksi internet dan murah.
- b. Uji coba hanya dilakukan di RS tipe A dan Tipe B yang ada di Bali.

1.9 Definisi Istilah

Berikut daftar istilah yang digunakan dalam pengembangan model pelatihan INLeT yaitu:

- a. Model

Model menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia adalah Pola (contoh, acuan) dari sesuatu yang akan dibuat atau dihasilkan

- b. Pelatihan

Pelatihan merupakan suatu bentuk bantuan dalam proses pembelajaran yang terorganisir dan sistematis dengan jangka waktu yang relatif singkat

untuk meningkatkan kompetensi peserta pelatihan yang sifatnya praktis guna mencapai tujuan tertentu

c. Kepemimpinan

Kemampuan individu untuk mempengaruhi, memotivasi dan membuat orang lain untuk memberikan kontribusi terhadap efektivitas dan tujuan organisasi.

d. Keperawatan

Keperawatan adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan, didasarkan pada ilmu dan kiat keperawatan, berbentuk pelayanan bio-psiko-sosial-spiritual yang komprehensif, ditujukan pada individu, keluarga dan masyarakat baik sakit maupun sehat yang mencakup seluruh proses kehidupan manusia ³⁵

e. Terpadu

Menggabungkan dan mengkoordinasikan beberapa elemen sehingga menjadi kesatuan yang utuh dan harmoni.

f. Web

Sebuah kumpulan halaman yang berisi informasi tertentu dan dapat diakses oleh orang melalui internet dengan membuka alamat website di browser.

³⁵ Undang Undang no 38 tahun 2014 tentang Keperawatan