

PENGEMBANGAN MODEL JENJANG KARIR PROFESIONAL PERAWAT DI RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN SIDOARJO

Nurse Professional Career Development Model at The Regional General Hospital of Sidoarjo Regency

¹Agus Santoso, ²Kuntoro, ³Falih Suaedi, ⁴Moch. Ali Mashuri

¹Postgraduate School of Universitas Airlangga

²Faculty of Public Health, Universitas Airlangga

³Faculty of Social Science and Political Science, Universitas Airlangga

⁴Sekretariat Daerah Pemerintah kota Mojokerto

¹agus.santosa-2014@pasca.unair.ac.id, ²kuntoro@fkm.unair.ac.id, ³falih.suaedi@fisip.unair.ac.id,

⁴moch.alimashuri@gmail.com

INFORMASI ARTIKEL

Article history :

Dikirim :

16-07-2020

Revisi Pertama :

06-11-1010

Diterima :

19-05-2021

Kata Kunci :

Jenjang Karir, Karir,
Model Jenjang Karir,
Pengembangan Model
Jenjang Karir, Perawat

Keywords :

CareerPathway, Career,
Career Pathway Model,
Development of Career
Pathway Model, Nurse

ABSTRAK

Jenjang karir profesional perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo baru bisa diterapkan pada tahun 2014, itupun hanya Sebagian. Hal ini disebabkan oleh adanya kendala kenaikan pangkat perawat. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengembangan model jenjang karir profesional perawat di RSUD Kabupaten Sidoarjo. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif. Teknik purposive sampling digunakan sebagai penentuan informan dalam pengumpulan data. Hasil penelitian menunjukkan bahwa jenjang karir profesional perawat berusaha untuk mengubah atau memberikan peluang untuk profesi keperawatan agar perawat bisa mengembangkan karirnya sebaik mungkin. Jenjang karir profesional perawat yang sudah diterapkan di RSUD Kabupaten Sidoarjo yaitu jenjang karir profesional Perawat Klinik (PK). Perawat Klinik (PK) yang sudah diterapkan baru sebatas PK I, PK II dan PK III, sedangkan perawat klinik PK IV dan PK V belum diterapkan.

Abstract

Nurses' professional career paths at the Sidoarjo District General Hospital could only be implemented in 2014, and even then only partially. This was due to the obstacles to promotion of nurses. The purpose of this study was to identify and analyze the development of a professional career path model for nurses in Sidoarjo District Hospital. This study uses a qualitative approach with a descriptive method. Purposive sampling technique was used as a determination of informants in data collection. The results show that the professional career path of nurses seeks to change or provide opportunities for the nursing profession so that nurses can develop their careers as best they can. The professional career path for nurses that has been applied at the Sidoarjo District Hospital is the professional career path for Clinical Nurses (PK). Clinical Nurses (PK) that have been applied are only limited to PK I, PK II and PK III, while PK IV and PK V clinical nurses have not been implemented.

A. PENDAHULUAN

Rumah sakit merupakan bagian integral dari sistem pelayanan kesehatan yang diatur melalui rencana pengembangan kesehatan, tidak terlepas dari kebijakan pembangunan kesehatan secara nasional. Upaya mencapai pembangunan kesehatan tersebut antara lain melakukan pengembangan, pembangunan serta pemberdayaan tenaga kerja (Blakemore, 2010). Pedoman Pengembangan Manajemen Kinerja Perawat dan Bidan berupa SK Menkes RI No.836/Menkes/SK/VI/2005 mengatakan bahwa tenaga perawat dan bidan merupakan ujung tombak pelayanan kesehatan dengan jumlah tenaga 40% dari seluruh kategori tenaga kesehatan di Indonesia. Rumah sakit dalam memberikan pelayanan tentunya dibutuhkan Sumber Daya Manusia (SDM) dari berbagai kelompok profesi baik tenaga medis, paramedis, non medis serta tenaga penunjang lainnya.

Sebagai tenaga profesional tentunya dibutuhkan persyaratan-persyaratan yang mendukung pekerjaannya. Jika dibandingkan dengan beberapa negara lain, perihal persyaratan ini tentunya ada perbedaan dengan di Indonesia, terutama dalam hal Pendidikan, seperti masalah sertifikasi keperawatan internasional. Misalnya di India, Philipina, Singapura, dan Malaysia Standar Pendidikan Perawat: harus lulusan Universitas yang bergelar Bachelor of Science in Nursing, dan mempunyai Sertifikat Registered Nurse. Perawat India, Philipina, Singapura dan Malaysia diakui oleh negara-negara Commonwealth karena standar pendidikan keperawatannya sudah dibuat sama dengan standar internasional. Dengan demikian begitu mereka lulus Bachelor of Science in Nursing (BSN) mereka mengambil Sertifikasi Registered Nurse (RN), berbeda dengan di Indonesia karena kurikulum yang diterapkan belum mengacu pada kurikulum standar internasional.

Pelayanan keperawatan adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan yang didasarkan pada ilmu dan kiat keperawatan yang ditujukan kepada individu, keluarga, kelompok atau masyarakat, baik yang sehat maupun yang sakit (Mazurenko, Gupte, dan Shan, 2015). Pelayanan keperawatan merupakan bagian integral dari pelayanan kesehatan di rumah sakit dimana tenaga perawat bertanggung jawab terhadap pemberian pelayanan keperawatan bagi klien selama 24 jam secara terus menerus sehingga pelayanan keperawatan pasti menjadi penentu kualitas pelayanan kesehatan secara menyeluruh di Rumah Sakit (Gillies dalam Parker, 2009). Keperawatan merupakan perlindungan kesehatan, kemampuan pencegahan penyakit cedera, pengentasan penderitaan melalui diagnosa dan pengobatan respon manusia serta advokasi dalam perawatan individu, keluarga, masyarakat dan komunitas (Tabak dan Koprak, 2007).

Perawat memegang peranan penting dalam pelayanan kesehatan, karena keberhasilan pelayanan kesehatan bergantung pada partisipasi perawat dalam memberikan perawatan yang berkualitas bagi pasien (Price, 2009). Tenaga keperawatan yang berkualitas mempunyai sikap profesional dan dapat menunjang pembangunan kesehatan, hal tersebut akan memberikan dampak langsung pada mutu pelayanan di rumah sakit sehingga pelayanan yang diberikan akan berkualitas dan dapat memberikan kepuasan pada pasien sebagai penerima pelayanan maupun perawat sebagai pemberi pelayanan. Pemberdayaan sumber daya manusia mulai dari proses seleksi dan penempatan, pembinaan serta pengembangan karir harus dikelola dengan baik, agar dapat memaksimalkan pendayagunaan dan memberikan kepuasan kerja bagi perawat (Swanburg dalam Hariyati, *et. al.*, 2017).

Kepuasan dan pencapaian kerja perawat berkaitan erat dengan pengembangan karir, pendidikan, pelatihan dan profesionalitas yang bersifat otonomi, sehingga jika faktor tersebut diabaikan akan berdampak pada pola keperawatan dan lain-lain dalam pelayanan kesehatan secara profesional (Cooper, 2009). Tenaga keperawatan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo terdiri atas tenaga keperawatan Pegawai Negeri Sipil (PNS) dan Non PNS, karena Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo merupakan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) Pemerintah Daerah Kabupaten Sidoarjo dengan Kelas B Pendidikan sejak bulan Oktober 2013, dengan jumlah tempat tidur sebanyak 614 buah. Adapun tenaga keperawatan tersebut sebagaimana yang ada dalam tabel berikut :

Tabel 1 Tenaga Keperawatan di RSUD Kabupaten Sidoarjo Tahun 2016

No.	Pendidikan	Status Pegawai		Jumlah
		PNS	Non PNS (BLUD)	
1.	S1 Keperawatan	7	43	50
2.	D4 Keperawatan	0	0	0
3.	D3 Keperawatan	225	237	462
4.	SPK	33	0	33
5.	D4 Kebidanan	0	3	3
6.	D3 Kebidanan	12	41	53
7.	P2B	2	0	2
8.	D3 T.Gigi	2	1	3
9.	SPRG	3	0	3
	Total	284	325	609

(Sumber: Bagian Bidang Keperawatan Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo, 2016)

Berdasarkan tabel 1 dapat diketahui jumlah tenaga perawat sebanyak 548 dengan rincian yang Pegawai Negeri Sipil (265 orang) dan pegawai BLUD (283 orang), dengan komposisi pendidikan SPK (33 orang), D-III Keperawatan (462 orang), dan S1 (50 orang). Dalam upaya meningkatkan profesional pelayanan di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo keperawatan selain jenjang pendidikan juga diatur tentang masalah pengembangan karir. Pengembangan karir perawat merupakan suatu perencanaan dan penerapan rencana karir yang dapat digunakan untuk penempatan perawat pada jenjang yang sesuai dengan keahliannya, serta menyediakan kesempatan yang lebih baik sesuai dengan kemampuan dan potensi perawat (Eley, Francis, dan Hegney, 2012). Banyak orang menganggap bahwa karir sama dengan kemajuan (*advanced*) dalam suatu organisasi.

Jenjang karir profesional perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo baru bisa diterapkan pada tahun 2014, itupun hanya sebagian. Hal ini disebabkan oleh beberapa kendala kenaikan pangkat, salah satu faktor penyebab yaitu berdasarkan informasi dari perawat untuk kenaikan pangkat rata-rata dari 3,5 sampai 4 tahun, belum ada yang naik pangkat kurang dari 3,5 tahun. Dalam penilaian angka kredit untuk mengumpulkan poin nilai tidak bisa dituliskan secara keseluruhan, sebagai contoh seorang perawat dalam sehari melakukan tindakan pengobatan melalui suntikan sebanyak 15 pasien, tetapi yang diakui hanya 2-3 pasien dan selebihnya dibagi dengan perawat yang lain atau tidak bisa digunakan dengan alasan tingkat kewajaran. Berdasarkan pemetaan terhadap jenjang karir perawat profesional di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo meliputi PK-I (157 orang), PK-II (193 orang) dan PK-III (229 orang). Jabatan fungsional mayoritas perawat yang ada di Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo adalah Perawat Terampil. Di Rumah Sakit Umum Daerah Sidoarjo hanya 7 orang (3%) yang sudah menjadi Perawat Ahli. D-III Keperawatan (225 orang) dengan presentase (84%) dari jumlah ini ada yang memiliki Ijazah S-1 Ners sebanyak 112 belum diakui di kepegawaian, dan D-IV satu orang, serta SPK Keperawatan (33 orang) dengan presentase (13%). Dari jumlah ini ada yang memiliki Ijazah D-III Keperawatan sebanyak (30 orang) juga belum diakui di kepegawaian, kemudian sebanyak (30 orang) perawat kepangkatannya berhenti di golongan III-D dikarenakan pendidikan S-1 Ners belum diakui seharusnya bisa naik pangkat ke IV-A (Bidang Keperawatan dan Bagian Administrasi Sumber Daya Manusia Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo, 2016).

Pengembangan jenjang karir perawat perlu mendapat perhatian bagi manajemen rumah sakit karena akan mempengaruhi kualitas pelayanan. Hal ini sesuai dengan penelitian Chiang-Hanisko, et. al. (2008) yang menyatakan bahwa untuk meningkatkan kualitas pelayanan perlu dibuat suatu bentuk pola karir fungsional berdasarkan pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi perawat klinik. Sedangkan berdasarkan penelitian yang dilakukan Donner, Wheeler, dan Waddel (2007), ada beberapa faktor yang mempengaruhi jenjang karir dengan menggunakan CDQ (The Career Development Questionnaire) yang mencakup tiga dimensi yang diukur, yaitu faktor pribadi, faktor pekerjaan dan faktor organisasi. Hasilnya didapatkan bahwa faktor yang mempengaruhi pengembangan karir perawat adalah perilaku pribadi perawat dan praktek pengembangan karir, kepuasan, otonomi, dukungan manajemen dan rencana pengembangan karir perawat.

Penelitian ini juga didukung oleh Ingersoll, Olsan, dan Drew (2005) mengenai pengaruh budaya organisasi, kompensasi dan pengembangan karir terhadap kepuasan kerja perawat dan dampaknya terhadap kinerja perawat, dihasilkan bahwa budaya organisasi, kompensasi dan pengembangan karir baik secara simultan maupun parsial berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui kepuasan kerja perawat. Begitu juga sebaliknya, bahwa jenjang karir perawat akan berpengaruh terhadap kepuasan kerja, hal ini sesuai dengan hasil penelitian Ismail, Reizian, dan Hamouda (2013) yang menemukan bahwa terdapat pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja dan komitmen organisasi di rumah sakit.

Untuk mewujudkan tercapainya pelayanan yang berkualitas diperlukan adanya tenaga keperawatan yang profesional, memiliki kemampuan intelektual, teknis, dan interpersonal, bekerja berdasarkan standar praktek, memperhatikan kaidah etik dan moral (Sonmez dan Yildirim, 2009). Profesi keperawatan melalui pendekatan bioetik mempunyai kontrak sosial dengan masyarakat yang berarti masyarakat memberikan kepercayaan kepada keperawatan untuk memberikan pelayanan yang dibutuhkan. Dalam konteks tersebut, penelitian ini bertujuan untuk mengungkap dan mendeskripsikan pengembangan model jenjang karir profesional perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Lebih jauh lagi, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi dan menganalisis pengembangan model jenjang karir profesional perawat di RSUD Kabupaten Sidoarjo. Adapun Manfaat dari penelitian ini secara teoritis adalah untuk menunjang pengembangan ilmu pengembangan sumber daya manusia terkait jenjang karir dan manajemen keperawatan terkait profesional perawat. Sedangkan secara praktis, hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan bagi pimpinan dan manajemen Rumah Sakit dalam pengambilan keputusan penerapan dan pengembangan model jenjang karir profesional perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Perawat dan Keperawatan

Perawat adalah seseorang yang telah menyelesaikan program pendidikan keperawatan, berwenang di negara bersangkutan untuk memberikan pelayanan dan bertanggung jawab dalam peningkatan kesehatan, pencegahan penyakit serta pelayanan terhadap pasien (Sena, 2017). Perawat adalah seseorang yang telah menyelesaikan pendidikan, mempunyai kemampuan, dan kewajiban dalam merawat dan menolong orang yang sakit atau klien sesuai dengan bidangnya (Aiken, Clarke, dan Sloane, 2002). Fungsi perawat dalam melakukan pengkajian pada individu sehat maupun sakit dimana segala aktivitas yang dilakukan berguna untuk pemulihan kesehatan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki, aktivitas ini dilakukan dengan berbagai cara untuk mengembalikan kemandirian pasien secepat mungkin dalam bentuk proses keperawatan yang terdiri dari tahap pengkajian, identifikasi masalah (diagnosa keperawatan), perencanaan, implementasi dan evaluasi (Allen, 2002). Parker, Keleher, dan Forrest (2011) mengemukakan bahwa dalam praktik keperawatan, perawat melakukan fungsi yaitu: 1.) sebagai pemberi asuhan keperawatan; 2.) sebagai advokat pasien; 3.) sebagai pendidik pasien; 4.) sebagai coordinator; 5.) sebagai kolaborator; 6.) sebagai inovator; 7.) sebagai manajer didalan tugasnya.

Keperawatan sebagai salah satu bentuk pelayanan profesional merupakan bagian integral yang tidak dapat dipisahkan dari upaya pelayanan kesehatan secara keseluruhan (Fletcher, 2016). Selain itu pelayanan keperawatan merupakan salah satu faktor penentu baik buruknya mutu dan citra rumah sakit. Keperawatan adalah ilmu humanistik tentang kepedulian dalam mempertahankan dan meningkatkan kesehatan, pencegahan penyakit, dan caring terhadap rehabilitasi individu yang sakit atau sehat (Cooper, 2009). Pelayanan Keperawatan adalah suatu bentuk pelayanan profesional yang merupakan bagian integral dari layanan kesehatan, berbentuk layanan bio-psiko-sosio-spiritual yang komprehensif, yang ditujukan kepada individu, keluarga dan masyarakat baik yang sakit maupun sehat yang mencakup seluruh proses kehidupan manusia (Blakemore, 2010).

Layanan keperawatan berupa bantuan yang diberikan karena adanya kelemahan fisik dan mental, keterbatasan pengetahuan, serta kurangnya kemauan menuju kepada kemampuan melaksanakan kegiatan hidup sehari-hari secara mandiri. Ciri-ciri perawat profesional adalah lulusan pendidikan tinggi keperawatan minimal D-III keperawatan yang mampu melaksanakan asuhan keperawatan dengan pendekatan proses keperawatan, mentaati kode etik, mampu berkomunikasi dengan pasien, keluarga dan masyarakat serta baik dalam rangka penyuluhan kesehatan, mampu memanfaatkan sarana kesehatan yang tersedia secara berdaya guna dan berhasil guna mampu

berperan sebagai agen pembaharu dan mengembangkan ilmu dan teknologi keperawatan (Ismail, Reizian, dan Hamouda, 2013).

Praktek Keperawatan adalah kombinasi ilmu kesehatan dan seni tentang asuhan (care) dan merupakan perpaduan secara humanistik pengetahuan ilmiah, falsafah keperawatan, praktek klinik, komunikasi, dan ilmu sosial (Parker, 2009). Inti praktek keperawatan adalah pemberian asuhan keperawatan yang bertujuan mengatasi fenomena keperawatan. Sebagai suatu praktek profesional, pendekatan yang digunakan untuk mengatasi masalah atau fenomena tersebut adalah dengan pendekatan proses keperawatan yang merupakan metode yang sistematis dalam memberikan asuhan keperawatan yang terdiri dari lima langkah yaitu pengkajian, diagnosa keperawatan, perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi.

Jenjang Karir

Karir merupakan suatu deretan posisi yang diduduki oleh seseorang selama perjalanan usianya (Kumar, 2016). Karir adalah keseluruhan pekerjaan yang dilakukan dan jabatan yang dipangku oleh seseorang selama dia berkarya (Price, 2009). Karir diartikan sebagai semua pekerjaan yang dipegang seseorang selama kehidupan dalam pekerjaannya (Kumar, 2016). Karir merupakan suatu jenjang yang dipilih oleh individu untuk dapat memenuhi kepuasan kerja perawat, sehingga pada akhirnya akan memberikan kontribusi terhadap bidang profesi yang dipilihnya (Duffield, et. al., 2014). Menurut Eley, Francis, dan Hegney (2012) istilah karir telah digunakan untuk menunjukkan orang-orang pada masing-masing peranan atau status.

Hariyati, et. al. (2017) menambahkan, bahwa penciptaan tangga karir dan program melanjutkan pendidikan oleh organisasi juga dapat mengarah pada pemberdayaan perawat. Sayangnya, sebagian besar upaya perencanaan karir berfokus pada pengembangan manajemen daripada aktivitas yang meningkatkan pertumbuhan dalam pegawai non manajemen. Umumnya lebih dari 80% pegawai organisasi bersifat non-manajemen, sehingga perhatian terhadap pengembangan karir mereka juga penting sekali. Kemudian pengembangan karir menurut Price dan Reichert (2017) adalah usaha secara formal dan terorganisir serta terencana untuk mencapai keseimbangan antara kepentingan karir individu dengan organisasi secara keseluruhan.

Karir mengandung dua fokus utama, yaitu fokus internal merujuk pada cara seseorang memandang karirnya sedangkan fokus eksternal merujuk pada rangkaian kedudukan yang secara aktual diduduki oleh seseorang pekerja. Untuk memahami pengembangan karir dalam suatu organisasi dibutuhkan pengujian atas dua proses utama yaitu *career planning*, yaitu bagaimana orang merencanakan dan mewujudkan tujuan-tujuan karirnya sendiri dan *career management*, yaitu bagaimana organisasi mendesain dan melaksanakan program pengembangan karirnya (Sonmez dan Yildirim, 2009).

Pengembangan Model Jenjang Karir Profesional Perawat

Setiap perawat ingin mencapai kemajuan optimal termasuk meniti karir yang memungkinkan dirinya produktif, merancang pembelajaran mandiri serta mengatur diri mencapai jenjang karir tertinggi. Jenjang karir perawat merupakan sistem peningkatan kinerja dan profesionalisme sesuai bidang pekerjaannya melalui peningkatan kompetensi (Shermont, Krepcio, dan Murphy, 2009). Jenjang karir perawat merupakan alat efektif untuk memperbaiki moral perawat karena kepuasan kerja para profesional berasal dari karakteristik pekerjaan seperti kesempatan meningkatkan tanggung jawab dan prestasi pribadi. Penerapan sistem jenjang karir akan meningkatkan status sosial perawat, terpenuhi kebutuhan harga diri sehingga memenuhi kebutuhan kepuasan kerja (Shaver dan Lacey, 2003).

Hafsteinsdottir, van der Zwaag, dan Schuurmans (2017) mengatakan bahwa jenjang karir perawat merupakan sistem pengembangan horizontal, didasarkan pada kriteria khusus pengembangan, evaluasi dan promosi perawat yang ingin tetap berada di tatanan klinik. Jenjang karir perawat bagi yang tidak ingin tetap dalam tatanan klinik akan diarahkan pada administrasi, pendidikan maupun penelitian. Jenjang karir perawat harus memperbaiki kualitas keperawatan klien, memotivasi staf perawat mencapai tingkat kompetensi profesional tertinggi, mengejar pendidikan dan pengembangan tujuan karir, mengukur evaluasi kinerja dengan penghargaan terhadap kompetensi klinis untuk jenjang yang lebih tinggi.

Jenjang karir profesional perawat memuat tiga aspek yang saling berhubungan, yaitu kinerja, orientasi profesional dan kepribadian perawat, serta kompetensi yang menghasilkan kinerja profesional (Zarata dan Baily, 2010). Jenjang karir perawat sudah ada dan salah satu teori keperawatan

yang disampaikan oleh Benner dalam Shermont, Krepcio dan Murphy (2009) dengan teori *From Novice to Expert* diadaptasi dari model Dreyfus yang dikemukakan oleh Hubert Dreyfus dan Stuart Dreyfus, Teori "*From Novice to Expert*" yang artinya jenjang atau tahapan dalam sebuah profesi. Pada teori ini, terdapat tingkatan kemahiran profesi seorang perawat dari yang paling bawah (*novice*) hingga teratas (*expert*) (Parker, Keleher, dan Forrest, 2011). Teori *From Novice to Expert* menjelaskan 5 tingkat akuisi peran dan perkembangan profesi meliputi: 1.) Pemula (*novice*); 2.) Pemula lanjutan (*advance beginner*); 3.) Mampu (*competent*); 4.) Mahir (*proficient*); 5.) Ahli (*expert*).

Menurut Benner dalam (Ismail, *et. al.*, 2013) menggambarkan 4 (empat) aspek utama untuk menjadi expert, antara lain menunjukkan pegangan klinis dan sumber praktis, mewujudkan know-how, melihat gambaran yang luas, dan melihat yang tidak diharapkan. Selanjutnya jenjang karir perawat menurut Swanburg dalam (Price, 2009) menyatakan bahwa di Amerika Serikat jenjang karir dapat ditambah atau dihilangkan oleh pimpinan organisasi tergantung kepada kebutuhan dan kepentingan pekerjaan. Umumnya yang terdiri atas lima tingkat jenjang karir perawat yaitu: 1.) *Clinical Practitioner Beginner (CPB) or staff nurse I* (Pemula belum berpengalaman); 2.) *Clinical Advanced Practitioner (CAP) or staff nurse II* (Pemula tahap lanjut); 3.) *Clinical Practitioner Competent (CPA) or staff nurse III* (Kompeten); 4.) *Clinical Proficient (CP) or staff nurse IV* (Terampil); 5.) *Clinical Expert (CE) or staff nurse V* (Ahli).

B. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, dimana jenis penelitian kualitatif ini untuk melihat dan berusaha memahami masalah-masalah sosial berdasarkan dengan fakta yang didapatkan di lapangan. Setelah itu dilakukan suatu penelaahan agar dapat memperoleh suatu gambaran yang jelas dalam pemecahan masalah yang dihadapi. Penelitian kualitatif ini merupakan penelitian yang bertujuan untuk mendeskripsikan atau menjelaskan suatu hal seperti apa adanya. Lokasi penelitian ini adalah di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Teknik penentuan informan adalah dengan cara purposive sampling dan ditemukan beberapa informan, antara lain: 1.) Direktur; 2.) Wakil Direktur Pelayanan; 3.) Wakil Direktur Perencanaan dan Pendidikan; 4.) Kepala Bidang Keperawatan; 5.) Kepala Bagian SDM dan Pendidikan Pelatihan; 6.) Kepala Sie Pelayanan Perawatan Rawat Inap; 7.) Kepala Sie Pelayanan Perawatan Jalan dan Khusus; 8.) Kepala Sub-Bagian Administrasi Pengembangan Sumber Daya Manusia; 9.) Kepala Ruang Perawatan; 10.) Perawat PNS yang berada di ruang perawatan (perwakilan); 11.) Ketua Komite Keperawatan; 12.) Perawat PNS di IPCN; 13.) Perawat PNS di CSSD. Teknik pengumpulan data informasi secara kualitatif yaitu dari catatan, kata-kata, gambar maupun tulisan serta perilaku yang dapat dilihat dan dirasakan pada saat melakukan penelitian.

C. HASIL DAN PEMBAHASAN

Berikut ini akan disajikan data hasil penelitian dilapangan yang dibagi menjadi beberapa bagian. Data yang diperoleh tersebut selanjutnya akan dianalisis untuk mengetahui pelaksanaan pengembangan model jenjang karir profesional perawat. Analisis interpretasi data dilakukan dengan cara mengkorelasikan data yang telah diinterpretasi dengan teori yang digunakan dalam penelitian ini.

Penerapan Jenjang Karir Profesional Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo

Jenjang karir profesional perawat oleh pemerintah sudah dimulai sejak tahun 2006 berdasarkan Keputusan Bersama Direktorat Bina Pelayanan Keperawatan, Direktorat Jenderal Bina Pelayanan Medik tentang Pedoman Jenjang Karir Profesional Perawat (Depkes, 2006). Di RSUD Kabupaten Sidoarjo ternyata baru menerapkan jenjang karir tersebut pada tahun 2014 yaitu hanya pada jenjang karir perawat klinik (PK). Perawat PK saja baru PK I - PK III, padahal perawat PK itu sampai dengan PK V. Berdasarkan jenjang karir profesional perawat itu ada 4 jenjang yaitu untuk Perawat Klinik (PK I-PK V), Perawat Manajer (PM I - PM V), Perawat Riset/Peneliti (PR I - PR II) dan Perawat Pendidik (PP I - PP II), dengan demikian dapat dikatakan bahwa perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo masih belum menerapkan secara keseluruhan.

Berdasarkan hasil pengolahan data sebagian besar informan mengetahui kapan dimulainya ada jenjang karir profesional perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo. Pada tahun 2014 dari 16 responden, hanya ada 2 orang yang lupa dan 1 orang menyatakan tidak tahu. Dari informasi yang didapatkan hal tersebut bisa terjadi karena kurangnya komunikasi atau sosialisasi dari atasan ke

bawah, dan dari antar teman sejawat sendiri. Komunikasi sebetulnya sangat dibutuhkan tidak hanya masalah kepada pasien dan keluarga pasien saja, tetapi komunikasi dan informasi tentang masalah jenjang karir perlu untuk disampaikan dan perawat berhak mendapatkan atas informasi tersebut. Dengan mendapatkan informasi ini tentunya akan memberikan suatu motivasi tersendiri bagi perawat, sehingga mereka mempunyai gambaran atau harapan yang jelas terkait dengan jenjang karirnya.

Berdasarkan keterangan informan, Adapun alasan mengapa jenjang karir profesional perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo baru dilaksanakan tahun 2014 yaitu:

Tabel 2 Hasil Wawancara Informan di RSUD Kabupaten Sidoarjo

No.	Alasan	Jumlah
1.	Birokrasi	4 orang
2.	Proses yang Lama	3 orang
3.	Masalah Jenjang Karir	4 orang

(Sumber: Hasil Wawancara di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo)

Berdasarkan tabel 2 adapun alasan mengapa jenjang karir profesional perawat baru dilaksanakan tahun 2014, menurut para informan sebagian mengatakan karena birokrasi dan proses sebanyak 7 orang, persepsi yang tidak sama ada 4 orang, proses lama di Badan Kepegawaian Daerah sebanyak 3 orang, tidak berpengalaman atau kurang paham masalah jenjang karir ada 2 orang dan tidak tahu sebanyak 2 orang. Dari data yang diperoleh ada 7 orang menunjukkan alasan karena birokrasi atau proses yang lama. Hal semacam ini seharusnya tidak boleh terjadi mengingat pedoman itu sudah ada sejak tahun 2006, tentunya ada solusi antara pihak Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo dengan Dinas Kesehatan Kabupaten Sidoarjo dan Badan Kepegawaian Daerah Kabupaten Sidoarjo.

Jika hal ini terus berlangsung akan mengganggu kinerja perawat dalam memberikan pelayanan kepada pasien, sehingga akan terganggu atau tidak tercapainya fungsi pengembangan karirnya. Adapun tujuan dari pengembangan karir menurut beberapa pakar diantaranya menurut Sonmez dan Yildirim (2009) yaitu : 1) Mengembangkan keahlian sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan cepat dan efektif, 2) Mengembangkan pengetahuan sehingga pekerjaan dapat dikerjakan secara rasional, 3) Mengembangkan sikap sehingga menimbulkan kemauan kerjasama dengan teman-teman sesama karyawan dengan pimpinan.

Adanya ketidaktahuan perawat tentang permasalahan jenjang karir adalah karena mereka belum menjadi perawat ahli. Hal ini bisa terjadi bisa dikarenakan kurangnya sosialisasi pimpinan di unit, bagian, komite dan bidang keperawatan yang tidak sampai ke lapisan bawah. Hal ini terbukti dari adanya dua orang perawat yang belum perawat ahli namun salah satunya menjabat kepala ruangan yang baru. Sosialisasi masalah jenjang karir ini sangat perlu untuk disampaikan kepada seluruh perawat agar mereka memahami jenjang karir profesional perawat dengan maksud mereka termotivasi untuk bekerja lebih profesional.

Manfaat Jenjang Karir Profesional Perawat di Rumah Sakit

Berdasarkan pernyataan para informan tentang manfaat jenjang karir profesional perawat untuk rumah sakit dan perawat sebagian besar menyatakan sebagai motivasi kerja, sedang yang lainnya adalah menyatakan sebagai bentuk: 1.) Reward; 2.) Ada kepastian jenjang karir; 3.) Gaji lebih baik; 4.) Naik pangkat lebih cepat; 5.) Ada kompetisi; 6.) Ada harapan ke depan lebih jelas. Pemahaman terhadap manfaat jenjang karir perlu dipahami oleh kedua pihak baik untuk rumah sakitnya sendiri maupun perawat. Untuk rumah sakit yang perlu tahu tentang manfaat jenjang perawat adalah pihak manajemen yang terkait mulai dari direktur, wakil direktur, kepala bidang, kepala seksi perawatan, kepala instalasi keperawatan, kepala ruangan, dan komite keperawatan. Hal ini dengan harapan agar tujuan dalam pelayanan di rumah sakit bisa tercapai, salah indikator yang harus dipenuhi adalah terkait dengan masalah jenjang karir perawat karena menyangkut pengembangan sumber daya manusia. Berdasarkan hasil jawaban informan, manfaat jenjang karir sebagai motivasi dan sarana meningkatkan kepuasan kerja.

Faktor Hambatan dalam Pelaksanaan Jenjang Karir Profesional Perawat di Rumah Sakit

Berdasarkan analisis keterangan informan yang bervariasi, dapat disimpulkan bahwa kendala jenjang karir professional disebabkan oleh hal-hal sebagai berikut :

Tabel 3. Hasil Wawancara Informan di RSUD Kabupaten Sidoarjo

No.	Kendala Jenjang Karir Professional
1.	Birokrasi
2.	Proses yang lama
3.	Pemetaan sumber daya manusia
4.	Formasi
5.	Komunikasi
6.	Sosialisasi
7.	Perencanaan

(Sumber: Hasil Wawancara di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo)

Berdasarkan tabel 3 kendala jenjang karir professional disebabkan oleh 1.) Birokrasi; 2.) Proses yang lama; 3.) Pemetaan sumber daya manusia; 4.) Formasi; 5.) Komunikasi; 6.) Sosialisasi; 7.) Perencanaan. Diantara jawaban informan yang banyak memberikan jawaban yaitu yang terkait dengan birokrasi dan proses yang lama.

Ketidaktahuan terkait jenjang karir perawat ini juga akan menghambat proses tercapainya tujuan penerapan jenjang karir secara menyeluruh, karena untuk mencapai tujuan ini diperlukan kerjasama lintas sektoral. Dimulai dari internal rumah sakit yang terkait dan instansi atau dinas yang terkait baik itu dari Badan Kepegawaian Daerah maupun dari Dinas Kesehatan Kabupaten serta Dinas Kesehatan Provinsi yang menangani masalah jenjang karir perawat.

Kuantitas Jenjang Karir Profesional Perawat di Rumah Sakit

Mengenai macam jenjang karir profesional perawat dari jawaban informan bisa menjawab akan tetapi tidak lengkap. Jawaban para informan diantaranya yaitu:

Tabel 4. Hasil Wawancara Informan di RSUD Kabupaten Sidoarjo

No.	Pengetahuan Jenjang Karir	Jabatan
1.	PK I	Perawat Klinik
2.	PK II	Perawat Manajer
3.	PK III	Perawat Pendidik
4.	PK IV	Perawat Peneliti

(Sumber: Hasil Wawancara di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo)

Berdasarkan tabel di atas mengenai macam jenjang karir profesional perawat 1.) Ada 4 meliputi perawat klinik, perawat manajer, perawat pendidik, perawat peneliti; 2.) Ada yang tahu hanya tiga, yang satu tidak tahu yaitu untuk perawat pendidik; 3.) Jawaban hanya PK I - PK IV; 4.) Jawaban hanya PK I - PK III; 5.) Ada yang jawab perawat klinik atau PK; 6.) Ada yang tidak tahu. Dari hasil jawaban informan yang bervariasi itu jawaban dari pejabat struktural maupun fungsional. Masalah ini karena kurangnya sosialisasi terutama dari pejabat struktural yang membidangi keperawatan dan komite keperawatan.

Hal ini sebetulnya bisa dilakukan sosialisasi oleh bidang keperawatan kepada seluruh pegawai yang terkait. Baik itu secara individual dengan cara konsultasi, acara rapat khusus atau acara rapat rutin di kelompok keperawatan. Sosialisasi ini penting karena dengan menginformasikan jenjang karir yang benar kepada para perawat akan dapat membantu kualitas pelayanan khususnya di bidang keperawatan, serta dapat memberikan kepuasan kerja bagi perawat itu.

Perencanaan Pengembangan Model Jenjang Karir Profesional Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo

Diketahui bahwa para informan semuanya menjawab sebagian besar belum ada. Jawaban para informan secara rinci sebagai berikut:

Tabel 5. Hasil Wawancara Informan di RSUD Kabupaten Sidoarjo

No.	Alasan Pengembangan Model Jenjang Karir
1.	Fokus untuk pengembangan perawat klinik
2.	Sementara masih perawat PK
3.	Tidak tahu
4.	Belum ada
5.	Pengembangan model jenjang karir khususnya perawat IPCN
6.	Menemukan model yang baru sehingga membantu pengembangan model jenjang karir perawat

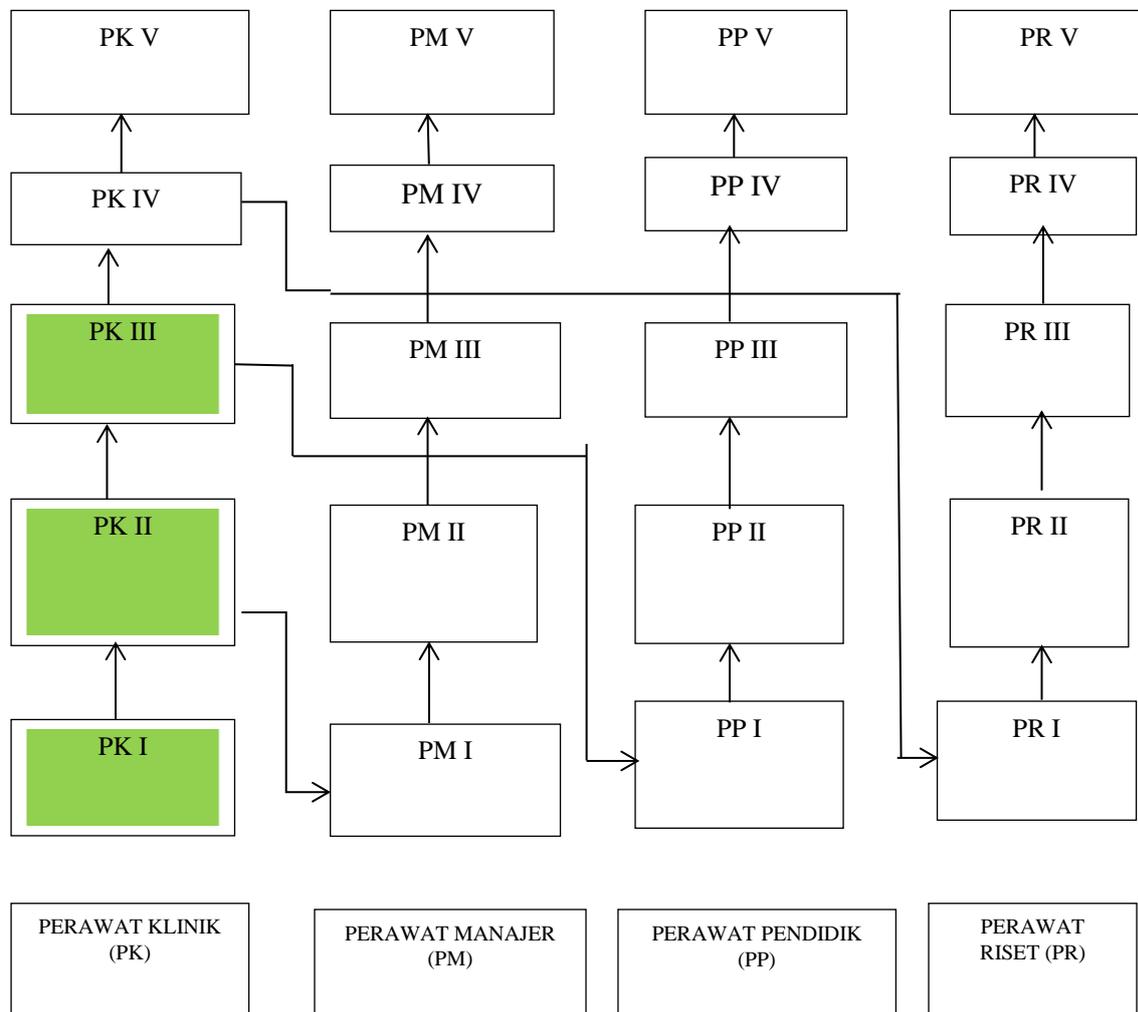
(Sumber: Hasil Wawancara di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo)

Berdasarkan hasil rekapitulasi jawaban informan pada tabel 5 tersebut Perencanaan Pengembangan Model Jenjang Karir Profesional Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo dipengaruhi oleh, 1.) Sementara masih fokus untuk pengembangan perawat klinik dulu; 2.) Ada, tetapi secara berkala untuk sementara masih perawat PK dulu; 3.) Tidak tahu; 4.) Belum ada; 5.) Kami berharap ada pengembangan model jenjang karir khususnya perawat IPCN; 6.) Ada yang berharap penelitian ini bisa menemukan model yang baru sehingga membantu pengembangan model jenjang karir perawat di rumah sakit. Berdasarkan hasil jawaban informan yang ada sebagian besar hanya berfokus pada pengembangan perawat klinik belum ke jenjang yang lainnya. Untuk itu perlu adanya penyamaan persepsi, dan pemahaman terhadap manfaat jenjang karir dari semua stakeholder dalam hal ini dimulai Pemerintah Daerah, Badan Kepegawaian Daerah, Rumah Sakit, atasan langsung, komite keperawatan, organisasi perawat (PPNI), dan perawat itu sendiri.

Penciptaan tangga karir dan program melanjutkan pendidikan oleh organisasi juga dapat mengarah pada pemberdayaan perawat. Jenjang karir perawat bermanfaat bagi pengembangan profesionalisme perawat baik pengetahuan, keterampilan, dan sikap. Sehingga perlu adanya pengembangan jenjang karir profesional perawat maupun model pengembangan jenjang karir profesional perawat di rumah sakit. Apabila hal tersebut dirasa masih belum cukup atau kurang sesuai dengan kondisi sekarang atau perkembangan jaman maka pengembangan jenjang karir profesional perawat di rumah sakit sangat penting, karena akan meningkatkan kinerja, kepuasan bagi perawat, pasien dan pimpinan rumah sakit.

Model Jenjang Karir Profesional Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo

Berdasarkan data yang ada kondisi jenjang karir profesional perawat di RSUD Kabupaten Sidoarjo baru bisa menerapkan jenjang karirnya hanya pada perawat klinik (PK) yaitu PK I - PK III. Hal ini didasarkan pada jenjang karir profesional perawat baru terbentuk tahun 2014 karena adanya suatu keharusan dalam penilaian akreditasi rumah sakit versi tahun 2012, yang membutuhkan adanya pengakuan pendidikan S1 keperawatan yang prosesnya lama (karena ijin belajar), pendidikan S2 keperawatan belum ada, S3 keperawatan belum ada. Namun demikian, sebetulnya dari data yang terdapat model jenjang karir profesional perawat di RSUD Kabupaten Sidoarjo dapat dikembangkan ke dalam 4 jenjang karir perawat dengan model jenjang karir profesional perawat yang baru, dimana data-data tersebut meliputi: 1.) Pendidikan; 2.) Pengalaman Kerja; 3.) Struktur Organisasi Rumah Sakit; 4.) Struktur Organisasi di Keperawatan; 5.) Jenis Pelayanan Keperawatan atau Tempat Pelayanan. Seperti pada gambar berikut ini:



Gambar 1. Model Jenjang Karir Profesional Perawat di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo

(Sumber: Data Primer, 2018)

D. KESIMPULAN DAN REKOMENDASI

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan bahwa jenjang karir profesional perawat berusaha untuk mengubah atau memberikan peluang untuk profesi keperawatan agar perawat bisa mengembangkan karirnya sebaik mungkin. Tujuan dari adanya pengembangan model jenjang karir profesional perawat, antara lain:

- 1.) Meningkatkan moral kerja dan mengurangi kebuntuan karir (*dead end job/career*);
- 2.) Menurunkan jumlah perawat yang keluar dari pekerjaannya (*turn over*);
- 3.) Menata sistem promosi;
- 4.) Mengembangkan para karyawan agar dapat dipromosikan;
- 5.) Mengungkapkan potensi karyawan;
- 6.) Mendorong pertumbuhan;
- 7.) Mengurangi penumpukan;

- 8.) Memuaskan kebutuhan karyawan; dan
- 9.) Meningkatkan karir.

Pengembangan model jenjang karir profesional perawat menurut Teori Benner dalam Shermont, Krepcio dan Murphy (2009) bahwa di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo belum bisa diterapkan secara optimal. Dari sebanyak 4 (empat) jalur jenjang karir profesional perawat, baru 1 (satu) jenjang karir yang dilaksanakan, sedangkan 3 (tiga) jenjang karir profesional perawat belum bisa diterapkan. Jenjang karir profesional perawat yang sudah diterapkan atau diaplikasikan di RSUD Kabupaten Sidoarjo yaitu jenjang karir profesional Perawat Klinik (PK). Perawat Klinik (PK) yang sudah diterapkan baru PK I, PK II dan PK III, sedangkan perawat klinik PK IV dan PK V belum diterapkan. Faktor penyebab belum bisa dilaksanakannya pengembangan model jenjang karir profesional perawat di RSUD Kabupaten Sidoarjo secara optimal yaitu: 1.) Kurangnya pemahaman tentang jenjang karir profesional perawat; 2.) Kurangnya pemahaman manfaat jenjang karir profesional perawat; 3.) Lamanya birokrasi pengurusan jenjang karir profesional; 4.) Kurangnya sosialisasi tentang jenjang karir profesional perawat; dan 5.) Jenjang karir profesional perawat dibuat sementara hanya untuk memenuhi syarat akreditasi rumah sakit agar bisa lulus akreditasinya.

Rekomendasi

Berdasarkan hasil penelitian tersebut maka terdapat beberapa saran yang dapat dilakukan untuk melakukan pengembangan model jenjang karir profesional perawat di RSUD Kabupaten Sidoarjo secara optimal yaitu ada beberapa Faktor penyebab belum bisa dilaksanakannya pengembangan model jenjang karir profesional perawat di RSUD Kabupaten Sidoarjo secara optimal yaitu: 1.) Kurangnya pemahaman tentang jenjang karir profesional perawat; 2.) Kurangnya pemahaman manfaat jenjang karir profesional perawat; 3.) Lamanya birokrasi pengurusan jenjang karir profesional; 4.) Kurangnya sosialisasi tentang jenjang karir profesional perawat; 5.) Jenjang karir profesional perawat dibuat sementara hanya untuk memenuhi syarat akreditasi rumah sakit agar bisa lulus akreditasinya. Sehingga perlu adanya sosialisasi pemahaman tentang jenjang karir profesional perawat. Selain itu pimpinan RSUD Kabupaten Sidoarjo perlu melakukan pengembangan model jenjang karir profesional perawat yang tidak hanya dibuat sementara untuk memenuhi syarat akreditasi rumah sakit agar bisa lulus akreditasinya.

REFERENSI

Jurnal

- Blakemore, S. 2010. *Helping Nurses Hit Their Career Targets: Nursing Management*. Proquest Health and Medical Complete. Vol. 16 (9).
- Duffield, C. Baldwin, R. Roche, M. & Wise, S. 2014. *Job Enrichment: Creating Meaningful Career Development Opportunities for Nurses*.
- Eley, R. Francis, K. & Hegney, D. 2012. *Career Progression: The Views of Queensland's Nurses*. Australian Journal of Advanced Nursing. Vol. 30 (4), p. 23-31.
- Ferdiansyah, V., & Hidayat, D. (2014). E-Government : Study Fenomenologi Rw-Net Sebagai Pelayanan Publik Yang Transparan Dan Akuntabel Dengan Optimalisasi Fungsi E - Government. *Ilmu Komunikasi*, 1, 4-6. Retrieved from <https://ejournal.bsi.ac.id/ejurnal/index.php/jika/article/view/221>
- Fletcher, S. 2016. *Nurse Education Specialist Utilizing Career Coaching to Encourage Lifelong Learning*. Journal of Nursing Education and Practice. Vol. 6 (6), p. 71-78.
- Hafsteinsdottir, T. B. van der Zwaag, A. M. & Schuurmans, M. J. 2017. *Leadership Mentoring in Nursing Research, Career Development and Scholarly Productivity: A Systematic Review*. International Journal of Nursing Studies. Vol. 25, p. 21-34.
- Hariyati, T. S. Igarashi, K. Fujinami, Y. Susilaningasih, S. & Prayenti. 2017. *Coorelation Between Career Ladder, Continuing Professional Development and Nurse Satisfaction: A Case Study in Indonesia*. International Journal of Caring Science. Vol. 10 (3), p. 1490-1497.
- Haryanto, M. S. (2020). *Pengalaman Perawat Terhadap Proses Jenjang Karir Di Rumah Sakit Kabupaten Bandung*. 09(1), 27-35.
- Ismail, M. H. Reizian, A. E. & Hamouda, G.M. 2013. *Factors Affecting Nurses Career Development*. Journal of American Science. Vol. 9 (5), p. 163-172.

- Kornela Kolibu, F., Hariyanto, T., & Pusparahaju, A. (2014). Pengembangan Model Jenjang Karir Perawat Klinis di Unit Rawat Inap Rumah Sakit. *Jurnal Kedokteran Brawijaya*, 28(1), 59–64. <https://doi.org/10.21776/ub.jkb.2014.028.01.24>
- Kumar, S. 2016. *Career Promotion: A Challenge for Nurses in the National Health Care of Pakistan*. International Journal of Nanotechnology IN Medicine & Engineering. Vol. 1 (1), p. 33-36.
- Lestari, T. R. P. (2014). Pendidikan Keperawatan: Upaya Menghasilkan Tenaga Perawat Berkualitas. *Nursing Education-Aspirasi*, 5(1), 1–10.
- Mazurenko, O. Gupte, G. & Shan, G. 2015. *Analyzing U.S. Nurse Turnover: Are Nurse Leaving Their Jobs or the Profession Itself?*. Journal of Hospital Administration. Vol. 4 (4), p. 48-64.
- Muhith, A., & Nurwidji. (2014). KUALITAS LAYANAN KEPERAWATAN (STUDI TENTANG RUANG RAWAT INAP RUMAH SAKIT DI MOJOKERTO). *Jurnal Ners*, 9(2), 321–328. Retrieved from <http://e-journal.unair.ac.id/index.php/JNERS/article/view/2688/1954>
- Muslim, A., & Sutinah. (2020). Pengembangan Karier Profesional Perawat Non Pns Di Rumah Sakit X Professional Career Development of Non-Civil Servant Nurses at X Hospital Rumah Sakit Universitas Airlangga , Surabaya Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik , Universitas Airlangga , Surabaya. *Jurnal Manajemen Kesehatan Yayasan RS.Dr.Soetomo Vol.6*, 16–27.
- Parker, R. Keleher, H. & Forrest, L. 2011. *The Work, Education and Career Pathways of Nurses in Australian General Practice*. Australian Journal of Primary Health. Vol. 17, p. 227-232.
- Price, S. 2009. *Becoming A Nurse: A Metastudy of Early Professional Socialization and Career Choice in Nursing*. Journal of Advanced Nursing. Vol. 65 (1), p. 11-19.
- Price, S. & Reichert, C. 2017. *The Importance of Continuing Professional Development to Career Satisfaction and Patient Care: Meeting the Needs of Novice to Mid- to Late- Career Nurses throughout Their Career Span*. Administrative Science. Vol. 17 (7), p. 1-13.
- Sena, B. 2017. *Professionalism without Autonomy: The Italian Case of Building the Nurse Profession*. Professions & Professionalism. Vol. 7 (3), p. 1-14.
- Sonmez, R. & Yildirim, A. 2009. *What are The Career Planning and Development Practices for Nurses in Hospitals? Is There a Difference Between Private and Public Hospitals*. Journal of Clinical Nursing. Vol. 18 (24).
- Zarata, M. B. & Baily, J. H. 2010. *Career Motivation In Newly Licenced Registered Nurses: What Make Them Remain*. The Quality Report. Vol. 15 (6), p. 1489-1503.