

Pengalaman Perawat Terhadap Proses Jenjang Karir Di Rumah Sakit Kabupaten Bandung

Mokhamad Sandi Haryanto

*Program Studi Sarjana Keperawatan Stikes Rajawali Bandung
hm.sandy53@yahoo.co.id.*

Tanggal Submisi: 19 Januari 2020, Tanggal Penerimaan: 4 Juni 2020

Abstrak

Penerapan jenjang karir perawat klinis saat ini masih bervariasi dan belum berdasarkan uji kompetensi. Banyaknya perawat yang belum mengetahui kebijakan, peraturan di institusi serta dampak dan manfaat penerapan jenjang karir merupakan salah satu penyebab belum terimplementasinya jenjang karir perawat di rumah sakit Kabupaten Bandung. Perawat belum melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewenangan klinis yang dimiliki serta belum merasakan penghargaan atas capaian level karirnya. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengeksplorasi pengalaman perawat klinik dalam mengimplementasikan jenjang karir. Desain penelitian menggunakan metode kualitatif melalui pendekatan fenomenologi, pendekatan yang menggambarkan pengalaman hidup partisipan dengan menggunakan teknik *indepth interview dan Focus Group Discussion*. Partisipan dalam penelitian ini adalah 5 orang perawat klinik tiap rumah sakit yang diambil secara purposive sampling. Analisa data menggunakan metode Collaizi. Hasil penelitian; 1) Penetapan jenjang karir belum sesuai prosedur; 2) Penerapan kewenangan klinis belum berdasarkan jenjang karir; 3) Harapan perawat dalam pengembangan karir; 4) kendala pengembangan jenjang karir; 5) Manfaat jenjang karir. Saran pada manajemen rumah sakit untuk menerapkan jenjang karir mulai dengan sosialisasi dan dibuatkan regulasi dan SOP agar penerapan jenjang karir terlaksana dengan baik serta diiringi dengan adanya remunerasi dan penghargaan non finansial lainnya sebagai kompensasi atas capaian karir perawat.

Kata kunci: *Jenjang karir; Proses; Implementasi; Perawat klinik.*

Abstract

The application of clinical nurse career paths is still varied and is not based on competency testing. The number of nurses who do not know the policies, regulations at the institution and the impact and benefits of applying career paths is one of the causes of the nurses' career path Regional Hospital X and General Hospital Y. Bandung District. Nurses have not carried out their duties in accordance with their clinical authority and have not felt appreciation for the achievement of his career level. The purpose of this study is to explore the experience of clinical nurses in implementing career paths. The study design used a qualitative method through a phenomenological approach, an approach that illustrates the participants' life experiences using in-depth interview techniques and Focus Group Discussions. Participants in this study were 5 clinical nurses in each hospital taken by purposive sampling. Analysis of data using the Collaizi method. Research result; 1) the determination of career paths is not in accordance with procedures, 2) The application of clinical authority has not been based on career paths 3) Nurses' expectations in career development, 4) obstacles in developing career paths, and 5) Benefits of career paths. Suggestions to hospital management to implement career paths begin with socialization and regulations and SOPs are made so that the application of career paths is carried out properly and accompanied by remuneration and other non-financial rewards as compensation for nurses' career achievements.

Keywords: *Career path; Process; Implementation; Clinical nurse.*



PENDAHULUAN

Sistem jenjang karir perawat memberikan pengakuan dan penghargaan atas kontribusi perawat dalam memberikan pelayanan keperawatan yang berkualitas dan berdasarkan pada *evidence based practice*, sehingga memberikan dampak positif terhadap hasil yang dicapai pasien (Burket, 2010). Pengembangan karir adalah salah satu kegiatan manajemen SDM harus dilaksanakan sebagai kegiatan formal yang dilakukan secara terintegrasi dengan kegiatan SDM lainnya (Masram, 2017).

Penerapan jenjang karir perawat klinis pada kenyataannya masih bervariasi. Menurut Kornela, Hariyanto dan Pusparahaju (2014) mengemukakan penetapan level karir perawat di rumah sakit belum dilakukan berdasarkan uji kompetensi namun masih berdasarkan kebutuhan, Azwir, Ayuningtyas dan Riastuti (2010) mengatakan penerapan jenjang karir di rumah sakit masih berfokus pada jenjang karir struktural.

Berdasarkan beberapa penelitian tersebut di atas memberikan bukti bahwa jenjang karir perawat di Indonesia belum mengimplementasikan jenjang karir secara baik. Untuk mengetahui berbagai reaksi dan respon perawat tentang proses pelaksanaan jenjang karir, maka informasi lebih banyak tentang hal-hal terkait penerapan jenjang karir perawat di RSUD Soreang dan RSUD Al Ihsan Kabupaten Bandung perlu dilakukan penelitian.

METODE

Metode penelitian dengan pendekatan kualitatif fenomenologi, yang diteliti adalah pengalaman perawat dalam proses dan pelaksanaan pengembangan karir di RSUD Soreang dan RSUD Al Ihsan Kabupaten Bandung. Partisipan dalam penelitian ini sebanyak 5 orang, dengan kriteria inklusi partisipan yaitu; perawat klinik dengan jenjang karir PK 2 dan PK 3. Data diperoleh dengan menggunakan *in-depth interview* dan *Focus Group Discussion*. Analisis data dengan metode Colaizzi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Karakteristik Partisipan RSUD Soreang terdiri dari usia antara 28 tahun sampai dengan 41 tahun, masa kerja antara 18 tahun sampai 19 tahun, pendidikan S1 Ners 3 orang dan D3 keperawatan dua orang. Karakteristik partisipan RSUD Al Ihsan terdiri dari usia bervariasi antara 28 tahun sampai dengan 41 tahun, masa kerja antara 9 tahun sampai 19 tahun, pendidikan S1 Ners 2 orang dan D3 keperawatan tiga orang. Gambaran pengalaman perawat terhadap proses dan pelaksanaan jenjang karir didapatkan lima tema besar sebagai berikut :

1. Penetapan jenjang karir PK belum sesuai prosedur berdasarkan keterampilan.

“...hemm sekarang ada di PK III, karena kemarin pas mau akreditasi saya ditunjuk sesuai **keterampilan saya**.” (P1,P2)

Jenjang karir PK berdasarkan masa kerja

“ ...jenjang karir yang saya alami mungkin dari **masa kerja** ya pak, karena secara teori kemarin harusnya PK I naik, PK II naik, baru PK III dan kemarin baru tes PK III dan dapat sertifikat .” (P3,P4, P5)

Jenjang karir berdasarkan pengalaman :

“... untuk saya pribadi tidak melalui tahapan tapi langsung ditunjuk PK II mungkin karena pengalaman kerja dan penilaian lain.” (P2)

Penetapan jenjang karir PK di RSUD Y berdasarkan masa kerja. Pernyataan tersebut sebagai berikut :

“... untuk saya pribadi tidak mengalami tes pak, tapi berdasarkan masa kerja langsung ditetapkan di PK II”. (P1,P3,P4,P5)

2. Penerapan kewenangan klinis belum berdasarkan jenjang karir

Kewenangan klinis belum memenuhi syarat.

“...mungkin ada batasannya untuk kewenangan klinis level PK, tugas kewenangan klinis harusnya berbeda-beda, kenyataannya kewenangan klinis belum sesuai antara PK I, PK II, dan PK III.”(P4)

Kewenangan belum sesuai peraturan / SOP

“...tugas kewenangan klinis harusnya berbeda-beda, kenyataannya belum ada perbedaan antara PK I,PK II dan PK III.” (P1)

“...untuk kewenangan klinis harusnya berbeda- beda, tapi pada kenyataannya kewenangan klinis sama saja, belum sesuai antara PK I, PK II dan PK III.”(P3)

“...tugas kewenangan klinis harusnya tiap level beda, tetapi saat ini belum maksimal karena pada praktiknya sama saja tidak ada perbedaan antara PK I, PK II dan PK III.” (P5)

3. Kewenangan klinis belum memenuhi syarat,

“...dalam kenyataannya perawatan ke pasien belum sesuai levelnya, karena tidak meratanya PK.” (P4)

“...kalau PKnya berjalan enak, tapi sekarang PKnya tidak sesuai, dan tidak merata jadi dilapangan sama saja .” (P1)

“...tiap level PK harusnya beda pak, karena situasi dan kondisi pasien sama saja .”(P2)

“...Perawatan ke pasien, kewengan klinis ? sama saja karena kondisi dilapangan.”(P3)

“...nggak pak jadi dilapangan kewenangannya sama saja, pekerjaan semuanya dikerjakan.” (P5)

4. Harapan perawat dalam pengembangan karir

Pengembangan karir sesuai kompetensi

“.....menurut saya sih seharusnya lebih dioptimalkan lagi, secara teori sudah mengetahui, dari manajemen sendiri, dari level midle dan top, harus diberi masukan karena teori begini, dilapangan ternyata beda juga .” (P3)

“.....untuk pengembangan karir ke depan diharapkan sesuai kompetensi walaupun harus dilakukan ujian,”(P5)

Pengembangan karir dihargai sesuai sesuai level PK.

"...sesuai dengan level ,untuk pengembangan karir , kalau sudah III, posisinya tidak balik lagi ke PK I,PK II, harusnya terus meningkat tidak turun lagi ke perawat pelaksana,..... setelah ada penelitian ada perbaikan dalam pengembangan karir, sehingga insentifnya dibedakan."(P1)

"...harus ada kerjasama antara komite dan bidang keperawatan, dilakukan asesmen kembali , jenjang karir itu harusnya bisa dihargai sesuai posisinya."(P4)

Pengembangan karir sesuai kompetensi dua dari lima partisipan di RSUD Y didapatkan pernyataan sebagai berikut :

"..... penentuan PK sesuai kompetensi dan sesuai dengan remunerasi..keahlian khan yang dinilai lakukan uji kompetensi" (P5)

"...harus ada pelatihan, misal pelatihan khusus anak ,jadi PK disesuaikan dengan keahliannya ,"(P3)

Pengembangan karir dihargai sesuai posisinya/ sesuai level PK. dua dari lima partisipan didapatkan pernyataan sebagai berikut "

"...saya baru tahu level level pas akreditasi sebaiknya digunakan untuk menghargai ilmunya."(P2)

"....kalau bisa dengan adanya PK dan kewenangan klinis disesuaikan feenya..tidak sama.."(P4)

4. Kendala pengembangan karir

Kesulitan perijinan :

"..pertama dari segi pendidikan yah pak, mau kuliah dari segi waktu aja kesulitan ada kepala ruangan yang susah memberikan ijin, kalau ada pelatihan orangnya itu lagi itu lagi, sarannya konsisten tentang pemberian ijin "(P2).

Pemberian remunerasi berdasarkan jasa pelayanan:

"...dengan level sekarang belum berpengaruh pada remunerasi , sama saja, remunerasi saat ini berdasarkan jasa pelayanan ."(P1,P2,P3)

Penempatan PK tidak merata

"... kalau PKnya berjalan enak, tapi sekarang PKnya tidak sesuai , dan tidak merata jadi dilapangan sama saja." (P2)

"...dalam kenyataanya perawatan ke pasien sama saja karena kondisi dilapangan ..yaitu tadi pak tidak meratanya penempatan PK, misal dinas sore ada pekerjaan PK III, yang ada PK II ya udah dikerjakan saja ." (P3)

Remunerasi berdasarkan golongan. saat wawancara sebagai berikut :

"...remunerasi...remunerasi khan , berdasarkan level PK..sesuai apa yang dikerjakan ...karena belum ada remunerasi ,jadi belum merasakan remunerasi."(P5)

5. Manfaat pengembangan karir .

Manfaat bagi perawat . disampaikan oleh lima partisipan pada saat wawancara sebagai berikut :

“.....untuk saya , dalam menghadapi pasien , menambah wawasan dalam menghadapi pasien , jadi lebih percaya diri.” (P1)

“.....sangat merasakan manfaatnya dengan adanya PK I, PK II maka kita bekerja lebih profesional lagi, untuk aplikasi apalagi dengan remunerasi,”(P2)

“.....sangat merasakan manfaatnya dengan adanya PK I,PKII maka kita bekerja lebih profesional lagi”(P3)

“...manfaatnya dengan dengan adanya PK I, PK II, PK III maka kita akan bekerja lebih profesional lagi.”(P4)

“....sangat terasa merasakan manfaatnya kita bekerja lebih profesional lagi.” (P5)

Manfaat bagi pasien ,wawancara pada seluruh partisipan sebagai berikut :

“ untuk pasien lebih merasa puas karena pelayanan diberikan sesuai kompetensi perawat.” (P1,P2,P3,P4.P5,)

Manfaat bagi Rumah sakit

“...dengan adanya pengembangan karir perawat , sesuai tuntutan rumah sakit untuk akreditasi .” (P1,P2,P3,P4.P5,)

Manfaat bagi perawat di RSUD Y disampaikan oleh lima partisipan pada sebagai berikut :

“....kalau untuk saya mungkin setelah ada level level makin jadi lebih percaya diri.” (P2)

“....kalau saya sih jadi lebih tau ternyata ini ranah saya, dan ini buka ranah saya...,”(P3)

“...buat saya kalau dilihat kewenangan klinis harus serba bisa.”(P4)

Manfaat bagi pasien.

Berdasarkan wawancara empat dari partisipan sebagai berikut :

“...kalau buat pasien bisa lebih percaya kepada kita, sesuai level menambah kepercayaan.”(P2)

“...pasien mungkin tidak mal praktik..karena disesuaikan dengan kewenangan klinisnya.”(P3)

.”....pasien?.. pelayanan ke pasien lebih bagus kalau kewenangan klinis sesuai.”(P4)

.”... dirawat dengan yang kompeten aman , dirawat oleh perawat yang kompeten jadi asuhan yang diberikan sesuai.” (P5)

Manfaat bagi rumah sakit.

“...manfaat buat RS Losnya Sedikit, pasien cepat pulang, pendapatan RS meningkat.”(P1)

“...dengan adanya jenjang karir untuk RS mengurangi komplain dari pasien.”(P2)

“...dengan adanya pengembangan karir perawat , untuk rumah sakit meningkatkan mutu, dengan mutu pelayanan yang baik maka akan banyak pasien yang datang .” (.P5)

Peneliti mengidentifikasi lima tema yaitu : Penetapan jenjang karir belum sesuai prosedur, Penerapan kewenangan klinis belum berdasarkan jenjang karir, harapan perawat dalam pengembangan karir, Kendala pengembangan karir dan manfaat pengembangan karir .

1. Penetapan jenjang karir PK belum sesuai prosedur

Proses penetapan jenjang karir di RSUD Soreang dan RSUD Al Ihsan dilakukan berdasarkan masa kerja dan pengalaman. Susmayanti (2014), Manajemen rumah sakit sudah seharusnya berbenah dan melakukan perbaikan baik dari segi pelayanan maupun segi sumber daya manusia. Perawat merasa tidak berpengaruh terhadap pengembangan karir disebabkan pengembangan karir yang dilakukan tidak sesuai dengan tingkat kekhususan keahlian yang dimiliki sehingga dianggap menghambat pengembangan karir terutama bagi perawat baru. Setiawati (2010) menyimpulkan pentingnya pemberian kesempatan pengembangan karier untuk mendapatkan prestasi. Pengembangan karir perawat adalah perencanaan dan penerapan rencana karir yang dapat digunakan sebagai penempatan perawat pada jenjang yang sesuai dengan keahliannya, serta menyediakan kesempatan yang lebih baik sesuai dengan kemampuan dan potensi perawat (Marquis & Huston, 2010). Pengembangan karir di RSUD Soreang dan RSUD Al Ihsan Kabupaten Bandung belum sepenuhnya sesuai aturan yang telah ditetapkan, penetapan jenjang karir masih berdasarkan pengalaman dan masa kerja..

2. Penerapan kewenangan klinis belum berdasarkan jenjang karir.

Perawat menyatakan bahwa beban kerja yang PK I lakukan tidak sebanding dengan insentif yang diterima oleh PK II atau III, padahal perawat melakukan kewenangan yang seharusnya dilakukan oleh PK II atau III. Berdasarkan PMK no 40 tahun 2017 pasal 2 ayat 4 menjelaskan bahwa pengembangan karir perawat sebagaimana dimaksud pada ayat (2) dilaksanakan melalui penempatan perawat pada jenjang yang sesuai dengan kompetensinya. Pelaksanaan pengembangan karir perawat belum disertai dengan kewenangan klinis yang sesuai dengan level PK. Penjenjangan karir dilakukan hanya untuk keperluan institusi saja , yaitu akreditasi rumah sakit.

3. Harapan perawat dalam pengembangan karir .

Perawat mengharapkan dalam pengembangan karir disesuaikan dengan kompetensi melalui ujian. Marquis & Huston (2010). Perawat klinis harus melalui pengembangan profesional berkelanjutan dan pengakuan terhadap kemampuan yang didasarkan kepada pengalaman kerja dan kinerja praktik keperawatan. Pengembangan karir yang paling mendasar adalah program perencanaan financial yang kemungkinan akan sangat menguntungkan karyawan (Neubauer,1995 dalam Marquis & Huston, 2010). Sistem jenjang karir klinik memungkinkan adanya penghargaan dalam bentuk kenaikan jenjang dan

peningkatan penghasilan sebagai dampak dari terpenuhinya kompetensi yang diharapkan (Swansburg, dalam Alligood 2014). Hartatik (2014), para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil, tidak kembar arti, dan segaris dengan pengharapan mereka. Pengembangan karir perawat di RSUD Soreang dan RSUD Al Ihsan, belum optimal karena belum ditindak lanjuti dengan remunerasi sebagai penghasil tambahan pada perawat.

4. Kendala dalam pengembangan karir.

Kesulitan dalam memperoleh ijin menjadi salah satu penghambat bagi perawat untuk pengembangan karirnya. Dukungan pimpinan dapat menjadi kendala maupun faktor pendukung dalam melanjutkan pendidikan bagi perawat, hal ini berkaitan dengan pengurusan izin belajar, pengaturan jadwal kerja dengan jadwal kuliah, dan tugas kuliah dan pekerjaan (Khanafi, 2010 dalam Setyaningsih, A., 2013). Rivai (2014), menyatakan bahwa Peran pemimpin dalam pengembangan karir adalah memberikan dukungan, perkembangan karir para pegawai harus didukung oleh pimpinan tingkat atas dan pimpinan tingkat menengah. Pada penelitian didapatkan kurangnya peran pimpinan dalam upaya mendukung dan menumbuhkan motivasi perawat dalam melanjutkan pendidikan keperawatan. Tidak meratanya penempatan level PK, dilapangan waktu melakukan tindakan tidak sesuai level PK. Dolea, Stormont & Braichet, (2010), kendala lain yang sama dikedua rumah sakit adalah belum adanya insentif khusus sesuai level PK. Kadek Puji Astini (2014), dalam penelitiannya Pengembangan remunerasi perawat berdasarkan jenjang karir dan kompetensi perawat di RSUP Sanglah Denpasar didapatkan hasil bahwa pembagian jasa pelayanan belum dirasakan adil karena belum berdasarkan penilaian kinerja yang jelas, belum diterapkannya jenjang karir dan kompetensi perawat didalam remunerasi perawat. Kendala yang didapatkan dalam pengembangan karir perawat yaitu kesulitan memperoleh ijin belajar, dan pemberian remunerasi belum berpengaruh pada pengembangan karir, belum ada insentif khusus untuk setiap level PK, penempatan PK yang belum merata pada tiap ruangan dan tiap shiftnya

5. Manfaat pengembangan karir.

Bagi perawat meningkatkan kinerja secara profesional, menambah rasa percaya diri, menambah pengetahuan dan merasa puas atas apa yang dilakukannya. Penelitian yang dilakukan oleh Ekayadi (2010). ditemukan bahwa dengan motivasi dan pengembangan karir akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Pendapat yang sama disampaikan oleh Suroso (2011), Lusiaty dan Suprpto (2013), hasil penelitian didapatkan bahwa sistem jenjang karir dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat untuk tetap berada pada pekerjaannya.

Manfaat bagi pasien didapatkan pernyataan, pasien menjadi lebih puas dalam menerima pelayanan karena dilayani oleh perawat yang kompeten, hal ini disampaikan juga oleh Hariyati (2014) tujuan pengembangan karir diantaranya adalah; mengembangkan kompetensi prestasi perawat, meningkatkan kualitas pelayanan keperawatan. Marwansyah (2010) menjelaskan bahwa pengembangan karir meliputi paparan terhadap semua kegiatan yang bertujuan menyiapkan karyawan untuk memenuhi kebutuhan organisasi baik saat ini maupun di masa depan. Manfaatnya yang dirasakan tidak hanya oleh perawat tetapi dirasakan juga

oleh pasien sebagai penerima pelayanan, dan rumah sakit sebagai institusi, berpengaruh terhadap mutu pelayanan yang diberikan, dan membantu dalam peningkatan status rumah sakit, dalam hal ini akreditasi rumah sakit.

SIMPULAN

Penetapan jejang karir belum sesuai prosedur, dapat dilihat dari proses penetapan pengembangan karir belum dilakukan dengan baik, tetapi dilakukan berdasarkan kebijakan rumah sakit, melihat perawat berdasarkan pengalaman kerja, masa kerja dan keterampilan saja, tidak berdasarkan uji kompetensi. Penerapan kewenangan klinis belum berdasarkan jenjang karir pada pelaksanaannya dilapangan tidak sesuai dengan level PK, Hal ini terjadi karena dilapangan setiap ada tindakan tidak selalu oleh level PK yang seharusnya. Tetapi dilakukan oleh level PK yang ada saat itu. Harapan perawat dalam pengembangan karir adalah insentif bagi setiap perawat masih berdasarkan jasa pelayanan dan golongan saja, belum berdasarkan level PK. Kendala pengembangan karir masih kesulitan memperoleh ijin, sehingga untuk melanjutkan pendidikan, beberapa perawat melakukannya tanpa sepengetahuan manajemen. belum meratanya penempatan level PK. Adapun manfaat pengembangan karir dapat memberikan pengetahuan baru, bertambahnya rasa tanggung jawab, lebih percaya diri dalam melakukan tindakan, pasien akan merasa puas, memberikan mutu pelayanan yang lebih baik, serta meningkatkan status rumah sakit.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwir, (2010). Pengembangan Pola Karir Perawat Klinik Rumah Sakit Umum Daerah Tarakan Jakarta Pusat. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan*, Vol. 13, No. 1 Maret 2010
- Budiasri (2014) Hambatan dalam Pengembangan Motivasi Terkait Kinerja Perawat di RSUD Kabupaten Buleleng. Tesis, Bali, Universitas Udayana.
- Burket., Feimlee., Greider., Hippensteel., Rohrer., & Shay. (2010). Clinical ladder program evolution: Journey from novice to expert to enhancing outcomes. *The Journal Education in Nursing*. Vol 41(8). DOI:10.3928/00220124-20100503-07.
- Donna J (2010) *Deterrents to Nurses' Participation in Continuing Professional Development: An Integrative Literature Review* The Journal of Continuing Education in Nursing
- Firdawati (2018). Pengalaman Perawat Klinik Dalam Mengimplementasikan Jenjang Karir Di RSUD Kota Padang Panjang. Tesis, Padang, Universitas Andalas.
- Hans, A. (2010) *A career roles model of career development* University of Groningen, Dept. Organizational Psychology, Groningen, Nederland
- Hardjanti (2016), Pengembangan Jenjang Karir sebagai Strategi Mengelola Ketidakpuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit X Malang, *Jurnal Kedokteran Brawijaya*, Vol 29, No 3 (2016), pp.285-290.
- Hasib (2016) Pelaksanaan Pengembangan Jenjang Karir Perawat Di Rumah Sakit. Tesis, Semarang, Universitas Diponegoro
- Johnson a., hong h., groth m. & parker s.k. (2011) Learning and development: promoting nurses' performance and work attitudes. *metropolitan public hospital in Australia Journal of Advanced Nursing* 67(3), 609–620.
- Kornela K. (2014). Pengembangan Model Jenjang Karir Perawat Klinis di Unit Rawat Inap Rumah Sakit Batu Malang. *Jurnal Kedokteran Brawijaya*, Vol 28, No 1 (2014), pp.59-64.

-
- Mudaim (2014) Persepsi Peran Pengembangan Karir Dan Organisasi Pendukung Terhadap Komitmen Organisasi (Penelitian Penelitian Lembaga Kesehatan Lembaga Rumah Sakit "Mardi Waluyo" Blitar Jawa Timur).Tesis, Surabaya, Universitas Muhammadiyah.
- Mulyaningsari (2016) Penerapan Training Needs Analysis dalam Upaya Peningkatan Kompetensi Perawat di Rumah Sakit Wawa Husada. *Jurnal Kedokteran Brawijaya, Vol 29, No 3 (2016), pp.291-299.*
- Mutinik (2017) Persepsi Perawat Tentang Jenjang Karir Di RSUD Tugurejo Semarang. *Jurnal Smart Keperawatan* diterbitkan oleh *STIKes Karya Husada Semarang ISSN 2301-6221, E-ISSN 2502-5236*
- Nurses' and managers' perceptions of continuing professional development for older and younger nursesA large academic hospital in the Netherlands. *Inge 2012 (diambil tanggal 1 Mei 2019* <https://doi.org/10.1016/j.ijnurstu.2012.08.009>
- Oyetunde (2015) Professional Development and Career Pathway in Nursing. Nigeria, *International Journal of Sciences 06(2015):92-104*
- Park (2011). Nurses' Experience of Career Ladder Programs in a General Hospital Park J Korean Acad Nurs. 2011 Oct;41(5):581-92. doi: 10.4040/jkan.2011.41.5.581
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 40 (2017). Pengembangan Jenjang Karir Profesional Perawat Klinik.
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 49 (2013). Komite Keperawatan Rumah Sakit
- Polit, D.F. and Beck, C.T. (2012) *Nursing Research. Generating and Assessing Evidence for Nursing Practice*. 9th Edition, JB Lippincott Williams & Wilkins
- , Purganirah (2018), Kebijakan Pengembangan Karir di RSUD Al Ihsan Provinsi Jawa Barat, *Riset Ilmiah Manajemen & Akuntansi SSN : 2614-66811*
- Puspitaningrum (2017) *Peningkatan Kualitas Personal dan Profesional Perawat melalui Pengembangan Keprofesional Berkelanjutan (PKB)* CV. Budi Utama Yogyakarta
- Ratanto (2013) Pengembangan Karier Sebagai Faktor Paling Memengaruhi Kinerja Perawat Pelaksana *Jurnal Keperawatan Indonesia, Volume 16 No.2, Juli 2013,.*
- Santosa (2019) Pengembangan Model Jenjang Karir Profesional Perawat Di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Sidoarjo.Tesis, Surabaya,Universitas Airlangga.
- Sheikhi (2014) Nursing programs in nursing: A systematic review School of Nursing, Qazvin University of Medical Sciences(QUMS),Qazvin, Iran *Global journal of health science 7(5) · February 2015.*
- Sunarsih (2014) Pengembangan Karier dan Kepuasan Kerja perawat: Studi pada Salah Satu Rumah Sakit di Kabupaten Pringsewu
- Suroso, J. (2011). Penataan Sistem Jenjang Karir Berdasar Kompetensi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di Rumah Sakit. *Eksplanasi Vol 6, no.2.*
- Swansburg. (2000). *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan untuk Perawat Klinis.*, Jakarta: EGC.
- Uli (2018) Proses Pengembangan Staf Perawat Di Ruang Rawat Inap. *Tesis, Banda Aceh : Universitas Syiah Kuala*
- Wahyu H.(2016). Pengembangan Jenjang Karir sebagai Strategi Mengelola Ketidakpuasan Kerja Perawat di Rumah Sakit X Malang *Jurnal Kedokteran Brawijaya, Vol 29, No 3 (2016), pp.285-290 .*
- Wahyuningtyas (2010) Motivasi Perawat mengikuti Uji Kompetensi dalam rangka Peningkatan Jenjang Karir di Rumah Sakit Mardi Rahayu Kudus. *Tesis, Semarang, Universitas Diponegoro.*