

# SISTEM PENGEMBANGAN JENJANG KARIR PERAWAT DI RUMAH SAKIT

<sup>1</sup>Fitri Nurlina, <sup>2</sup>Nanan Sekarwana, <sup>3</sup>Irman Somantri

<sup>1</sup>Mahasiswa Pascasarjana Fakultas Keperawatan Unpad

<sup>2</sup>Guru Besar Fakultas Kedokteran Unpad

<sup>3</sup>Dosen Fakultas Keperawatan Unpad

## ABSTRAK

Perawat mempunyai peranan penting untuk memberikan asuhan keperawatan yang berkualitas. Untuk mencapai itu semua diperlukannya seorang perawat yang benar-benar memiliki kompetensi sesuai dengan area tanggung jawabnya, dan kompetensi tersebut harus selalu di pertahankan dan dikembangkan. Maka diperlukan suatu sistem yang dapat dilaksanakan oleh rumah sakit, salah satunya yaitu sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik. Penulisan literature review ini bertujuan untuk menjelaskan pentingnya sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik dan bagaimana pelaksanaan sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik di berbagai rumah sakit. Metode yang digunakan dalam penulisan ini adalah literature review. Literature diambil dari jurnal artikel, pustaka, dan *Grey Literature*, sehingga secara keseluruhan didapatkan duapuluh delapan referensi. Hasil dari proses kajian literatur ini diketahui bahwa sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik dirasakan sangat penting dilaksanakan di rumah sakit, tetapi masih banyak rumah sakit yang belum menerapkan sistem tersebut. Dan bagi rumah sakit yang sudah melaksanakan sistem tersebut, dalam pelaksanaannya masih belum sesuai dengan standar sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik yang seharusnya, sehingga setiap rumah sakit hendaknya melaksanakan evaluasi secara berkala sehingga dapat diketahui hambatan dan masalah yang terjadi.

**Kata Kunci :** *Sistem Pengembangan, Jenjang Karir, Perawat Klinik, Rumah Sakit*

## ABSTRAK

*Nurses have an important role to provide quality of nursing care. If want to achieve good quality, it takes a nurse who really has the competence in accordance with the area responsibility, and the competence must always be maintained and developed. So required a system that can be implemented by the hospital, one of which the development system of clinical nursing career ladder. This literature review aims to explain the importance system and how the implementation of the development system of clinical nursing career ladder in various hospitals. The method use in this paper is the literature review. Literatur is taken from the journal articles, literature, and gray literature, so as a whole got twenty-eight references. The result of the literature review process is known that the development system of clinical nursing career ladder is very important in hospital, but there are still many hospitals that have not implemented the system yet. And for hospitals that have implemented the system, the implementations is still not in accordance with the standards of the development system of clinical nursing career ladder that should, so that every hospital should carry out periodic evaluation, so that can be known obstacles and problems that happened.*

**Keyword :** *Development System, Career Ladder, Clinical Nurses, Hospital*

## Pendahuluan

Perawat sebagai salah satu tenaga kesehatan yang bekerja di rumah sakit, mempunyai peranan

penting untuk memberikan asuhan keperawatan yang berkualitas, sebagai tujuan rumah sakit dalam upaya mencapai keberhasilan memberikan

pelayanan kesehatan bagi masyarakat. Untuk mencapai itu semua diperlukan seorang perawat yang benar-benar memiliki kompetensi sesuai dengan area tanggung jawabnya, dan kompetensi tersebut harus selalu di pertahankan dan dikembangkan. Maka diperlukan suatu sistem yang dapat dilaksanakan oleh rumah sakit sebagai upaya untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan (Kementerian Kesehatan RI, 2013).

Sistem yang diperlukan oleh rumah sakit sebagai tujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan kesehatan salah satunya dapat dilaksanakan dengan sistem pengembangan jenjang karir perawat. Menurut Sitinjak (2008) menyimpulkan bahwa perawat di RS PGI Cikini Jakarta membutuhkan sistem jenjang karir perawat karena dapat meningkatkan kepuasan kerja yang akan berpengaruh pada profesionalisme praktik keperawatan serta pada mutu pelayanan keperawatan.

Jenjang karir perawat merupakan suatu sistem yang didalamnya terdapat model posisi pekerjaan berurutan yang membentuk karir seseorang. Posisi tersebut menggambarkan tingkatan kompetensi untuk mendapatkan kewenangan klinis sehingga dapat memberikan pelayanan asuhan keperawatan yang efektif dan efisien Rivai dan Sagala (2009, dalam Sinambela, 2016).

Sistem jenjang karir dilaksanakan sebagai tugas perawat yang dapat digunakan untuk penempatan perawat pada jenjang yang sesuai dengan keahliannya, serta menyediakan kesempatan yang lebih baik terhadap karir perawat sesuai dengan kemampuan dan potensinya (Marquis & Huston, 2010).

Sistem jenjang karir perawat telah diperkenalkan sejak tahun 2006 oleh Departemen Kesehatan Republik Indonesia yang bekerjasama dengan *Japan International Cooperation Agency* (JICA). Sebagai permulaan, Departemen Kesehatan mengembangkan 9 Rumah Sakit yang ada di Indonesia sebagai Rumah Sakit Model Jenjang Karir Perawat. Terdapat empat bidang

penjenjangan karir professional perawat yaitu, perawat klinik, perawat manajer, perawat pendidik, dan perawat peneliti. Untuk saat ini bidang yang sedang dan masih dikembangkan adalah jenjang karir perawat klinik (Kementerian Kesehatan RI, 2013).

## Metode

Kajian literature dalam penelitian ini terkait dengan Sistem Pengembangan Jenjang Karir Perawat Klinik yang ada di Rumah Sakit. Literature yang diambil berupa jurnal artikel. Penelusuran atikel jurnal menggunakan database proquest, google scholar, EBSCO dengal kata kunci pencarian “career ladder” OR “career development” OR “nurses career ladder”. Kriteria inklusi artikel jurnal meliputi penelitian jurnal akademik yang dilakukan pada rentang 2007-2017, dan didapatkan sebanyak enambelas artikel.

Disamping itu pencarian juga dilakukan dengan penelusuran melalui puataka didapatkan sembilan referensi, dan *Grey Literature* diperoleh tiga referensi. Total referensi yang dimasukkan dalam kajian pustaka ini sebanyak duapuluh delapan referensi.

## Pembahasan

Hasil Kajian literatur dalam literature review ini dibagi dalam beberapa tema yang berkaitan dengan sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik di rumah sakit, dengan penjelasan sebagai berikut:

### 1. Pentingnya Sistem Pengembangan Jenjang Karir di Rumah Sakit

Sistem jenjang karir perawat mempunyai makna tingkatan posisi kompetensi perawat untuk melaksanakan asuhan keperawatan sesuai dengan batas kewenangan yang digambarkan dalam bentuk pola jenjang karir (Kementerian Kesehatan RI, 2013). Dalam sistem jenjang karir perawat, hasil yang akan didapatkan perawat yaitu kewenangan klinis dan penugasan klinis yang akan di hasilkan pada setiap jenjangnya

sehingga dalam melaksanakan tugasnya sebagai perawat dapat memberikan pelayanan yang efektif dan efisien terhadap pasien.

Hariyati (2014) menjelaskan jenjang karir akan memberikan jaminan dan kepastian pada karir perawat agar bisa terus berkembang, ini dilakukan karena perawat bekerja pada suatu sistem, sehingga perawat akan lebih mudah untuk melaksanakan tugasnya dan mengembangkan karir secara profesional.

Jenjang karir secara umum mempunyai manfaat untuk mengembangkan prestasi pegawai, mencegah pegawai minta berhenti karena pindah kerja, meningkatkan loyalitas pegawai, memotivasi pegawai agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuannya, mengurangi subjektivitas dalam promosi, memberikan kepastian hari depan, mendukung organisasi memperoleh tenaga yang cakap dan terampil melaksanakan tugas (Sulistiyani & Rosidah, 2009).

Pernyataan tersebut diperkuat dengan hasil penelitian-penelitian sebelumnya, seperti dalam penelitian Suroso (2011) menyatakan bahwa sistem jenjang karir dapat meningkatkan kepuasan kerja perawat. Selain itu menurut penelitian Nelson, Sassaman, & Phillips (2008) menyatakan bahwa dengan adanya sistem jenjang karir dapat meningkatkan motivasi perawat dan menurunkan jumlah retensi perawat karena perawat optimis dengan karir saat ini dan memiliki harapan untuk pengembangan karir masa depan.

Penelitian lain menyatakan bahwa pengembangan jenjang karir perawat dapat mempengaruhi beberapa variabel diantaranya mutu pelayanan keperawatan, komitmen perawat, kinerja perawat, dan kepuasan kerja perawat. Seperti menurut penelitian Sulung (2012) menyatakan bahwa pengembangan karir berpengaruh terhadap mutu pelayanan keperawatan, dan hendaknya rumah sakit melakukan penataan sistem jenjang karir berdasarkan kompetensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja perawat.

Penelitian lain juga menyatakan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh antara

pengembangan karir terhadap komitmen perawat. Dengan tidak dilaksanakannya pengembangan karir di rumah sakit maka akan memberikan dampak pada kinerja perawat itu sendiri dan perawat akan merasa tidak dihargai dan membuat perawat turnover (Oktariandini, 2015).

Selain itu dalam penelitian Ratanto, Mustikasari, & Kuntarti (2013) menyatakan bahwa pengembangan karir sangat penting bagi perawat, dan merupakan faktor yang paling dominan mempengaruhi kinerja perawat.

Kemudian menurut penelitian Suroso (2011) di RSUD Banyumas dan Wahju, Ika, & Hartojo (2016), menyatakan bahwa program pengembangan karir merupakan faktor yang paling berhubungan dan berpengaruh terhadap kepuasan kerja perawat. Dan menurut Susilaningsih (2015) dalam materi simposium dan workshop menjelaskan bahwa berdasarkan informasi dari 3 rumah sakit di Jepang yaitu Red Cross Hospital Fukuoka, Kyusu dan RS Khusus Lanjut Usia menyatakan jenjang karir perawat klinik memberikan rasa aman bagi perawat untuk bekerja dan perawat tidak mengejar posisi struktural manajerial tetapi lebih konsentrasi untuk selalu mengembangkan kompetensi. Hal tersebut dapat menjadikan kualitas pelayanan lebih baik, kehidupan sosial-profesional perawat lebih tertata dan merupakan kontribusi penting terhadap sistem pelayanan kesehatan.

Perawat di RS PGI Cikini Jakarta menyatakan bahwa mereka membutuhkan sistem jenjang karir perawat karena dapat meningkatkan kepuasan kerja yang akan berpengaruh pada profesionalisme praktik keperawatan serta pada mutu pelayanan keperawatan Sitinjak (2008). Maka rumah sakit sebaiknya lebih memperhatikan kebutuhan perawat akan jenjang karirnya, jika pihak rumah sakit dapat merencanakan program pengembangan karir perawat dengan baik dan memberikan kepuasan terhadap kebutuhan perawat akan karirnya, maka akan menimbulkan efek yang positif terhadap rumah sakit Chang, Chou, & Cheng (2007).

Dari hasil penelitian-penelitian sebelumnya

dapat disimpulkan bahwa memang benar sistem pengembangan jenjang karir perawat dirasakan sangat penting, dapat meningkatkan kinerja perawat, dan kepuasan kerja sebagai tujuan untuk meningkatkan mutu pelayanan keperawatan.

## 2. Pelaksanaan Sistem Pengembangan Jenjang Karir di Rumah Sakit

Penerapan dan pelaksanaan sistem jenjang karir di rumah sakit diharapkan dapat meningkatkan loyalitas kerja, memotivasi perawat agar dapat mengembangkan bakat dan kemampuan, mengurangi subjektivitas dalam promosi, mendukung rumah sakit memperoleh tenaga yang cakap dan terampil dalam melaksanakan tugas, meningkatkan prestasi perawat dan mencegah perawat untuk berhenti bekerja karena pindah ke rumah sakit lain (Sulistiyani & Rosidah, 2009).

Dengan dilaksanakannya sistem jenjang karir akan menurunkan jumlah retensi perawat dikarenakan perawat optimis dengan karir saat ini dan memiliki harapan untuk pengembangan karir di masa depan (Nelson, Sassaman, & Phillips, 2008).

Direktorat Bina Pelayanan Keperawatan menjelaskan penanggung jawab dalam penerapan dan pelaksanaan sistem jenjang karir tidak hanya bagi manajemen rumah sakit, tetapi perawat adalah orang yang paling bertanggung jawab terhadap kelancaran pelaksanaan sistem tersebut. Rumah sakit hanya sebagai pemberi dukungan dan fasilitator, tetapi perawat harus bisa membuat rencana karir, memanfaatkan kesempatan yang ada, memahami bahwa jenjang karir adalah suatu proses yang bermanfaat dan mempunyai komitmen bahwa pengembangan pribadi itu penting dilaksanakan (Direktorat Bina Pelayanan Keperawatan, 2009). Hal ini selaras dengan pendapat Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wrigh, (2011) dan Sinambela (2016) menyatakan bahwa walaupun dari pihak Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) telah berperan baik dalam kegiatan pengembangan, yang paling bertanggung jawab dalam pengembangan karir adalah pegawai itu sendiri, dan ini merupakan salah satu

prinsip dasar dalam pengembangan karir.

Pelaksanaan sistem jenjang karir perawat klinik ternyata belum semua diterapkan di rumah sakit. Rumah sakit di Indonesia yang sudah melaksanakan sistem jenjang karir kebanyakan merupakan rumah sakit besar dengan tipe A dan B. Di wilayah regional dengan rumah sakit tipe C masih banyak rumah sakit daerah atau swasta yang baru melaksanakan atau bahkan belum menerapkan sistem tersebut. Sehingga, hal ini memicu pertanyaan bagaimana sebenarnya pelaksanaan pengembangan karir yang ada di rumah sakit dan mengapa sistem jenjang karir perawat klinik baru dilaksanakan dan bahkan mengapa belum dilaksanakan di rumah sakit.

Gambaran rumah sakit tipe C lain tentang sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik dapat dijelaskan sebagai berikut, seperti yang dilaksanakan di RS Tentara Jakarta pola karir yang berlaku hanya pola karir struktural sesuai dengan struktur organisasi dan tugas rumah sakit, dan belum berdasarkan sistem jenjang karir berdasar kompetensi (Nazeli & Adisasmito, 2007). Kemudian di RS Baptis Batu di Malang Jawa Timur juga belum melaksanakan pengembangan karir berdasarkan kompetensi. Komite keperawatan rumah sakit belum memiliki bagian sumber daya manusia khusus keperawatan yang merumuskan hal-hal yang berhubungan dengan sumber daya manusia keperawatan dan tim khusus yang bertanggung jawab dalam pengembangan karir perawat, dan perawat juga belum memahami dan mengetahui manfaat dari adanya jenjang karir (Kornela, Hariyanto, & Pusparahaju, 2014).

Selain gambaran rumah sakit tipe C yang belum melaksanakan dan baru melaksanakan sistem pengembangan jenjang karir perawat, berikut ini merupakan rumah sakit yang telah melaksanakan sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik. Rumah sakit tersebut adalah RS PGI Cikini Jakarta, RS Jantung Harapan Kita Jakarta, RS St. Carolus Jakarta, RSUP Dr. Hasan Sadikin Bandung, RS Immanuel Bandung, RSUD Tugurejo Semarang, RSUP Dr. Kariadi

Semarang dan rumah sakit besar lainnya. Penerapan sistem jenjang karir perawat klinik yang digunakan Rumah sakit tersebut yaitu berdasarkan model jenjang karir profesional perawat dari Departemen Kesehatan Republik Indonesia tahun 2006 yang terdapat lima tingkatan penjenjangan karir perawat klinik. Dan saat ini sudah terdapat pedoman petunjuk pelaksanaan jenjang karir perawat di rumah sakit yang di susun oleh Kementerian Kesehatan RI tahun 2013.

Dari beberapa rumah sakit yang telah melaksanakan sistem jenjang karir perawat ada beberapa rumah sakit yang menjelaskan hasil evaluasi dari sistem tersebut. Namun, ada rumah sakit juga seperti RS Jantung Harapan Kita dan RS St. Carolus Jakarta yang tidak menyampaikan hasil evaluasi terhadap dampak pelaksanaan sistem tersebut terhadap pelayanan. Beberapa rumah sakit yang mengungkapkan hasil evaluasi dari sistem jenjang karir perawat klinik akan dijelaskan sebagai berikut. Di RSUP Dr. Kariadi Semarang merupakan salah satu rumah sakit yang sudah terakreditasi dan sudah melaksanakan jenjang karir perawat klinik dengan hasil masing-masing perawat sudah mendapatkan kewenangan klinis dan penugasan klinis. Namun dalam pelaksanaan praktik keperawatan professional masih belum berjalan maksimal dan belum sesuai dengan standar yang ditentukan yaitu PK I ada yang melaksanakan kewenangan klinik PK III, PK II menjadi penanggung jawab pasien, dan PK III menjadi perawat asosiet (Istirochah & Santoso, 2017).

Kemudian Berdasarkan hasil residensi program magister keperawatan FIK UI tahun 2010 di RSUD Banyumas ditemukan bahwa rumah sakit sudah melakukan upaya pengembangan sumber daya manusia dan telah menetapkan kebijakan tentang karir perawat melalui SK Direktur. Namun hal tersebut belum dapat menggerakkan sistem jenjang karir yang sudah ada dikarenakan belum ada dokumen grading dan mapping perawat, alur jenjang karir dan tim pengelola jenjang karir perawat sebagai syarat

pengelolaan sistem jenjang karir, sehingga muncul masalah belum optimalnya penataan jenjang karir perawat (Suroso, 2011). Ini menunjukkan bahwa pelaksanaan sistem dan dampak dari sistem jenjang karir terhadap pelaksanaan pelayanan professional keperawatan belum terlaksana sesuai standar yang seharusnya.

Kemudian menurut survei yang dilakukan dalam penelitian Mutinik, Saparwati, & Rosidi (2016) yang dilaksanakan pada salah satu RSUD di Jawa Tengah, 52% perawat menyatakan belum memahami tentang sistem jenjang karir sehingga disepakati adanya masalah kurang optimalnya pola pengembangan jenjang karir di rumah sakit tersebut. Dan hasil survei pada RS Tugurego ada perawat yang menyatakan belum mendapatkan manfaat atau hasil dari penjenjangan karir yang telah dilakukan seperti pemberian insentif atau promosi jabatan, dan ada yang menyatakan bahwa jenjang karir hanya merupakan suatu formalitas. Hal tersebut dapat mengakibatkan perawat kurang bersemangat dalam mengikuti proses jenjang karir dan akan menjadi hambatan terhadap pelaksanaan proses tersebut. Ini menjelaskan bahwa pemahaman merupakan aspek penting yang harus dimiliki oleh perawat. Pemahaman diperlukan karena merupakan kemampuan diri dalam mengerti dan memaknai dengan benar terhadap sesuatu (Dimiyati & Mudjiono, 2006).

Selain itu di Rumah Sakit Hasan Sadikin Bandung menurut Suwignjo (2017) menyatakan bahwa kompetensi belum berdasarkan area kerja, belum dilaksanakannya evaluasi kinerja berdasarkan kompetensi dan pelatihan belum berdasarkan gap kompetensi yang merupakan hasil dari asesmen kompetensi. Ini menjelaskan bahwa pada proses pelaksanaan sistem pengembangan jenjang karir belum sesuai dengan sistem yang seharusnya. Hasil evaluasi lain yang dilaksanakan di RS Immanuel menurut penelitian Sinaga (2014) menyatakan adanya perbedaan kepuasan antara perawat klinik I dan III terhadap sistem jenjang karir yang disebabkan oleh kurangnya pemahaman tentang sistem jenjang

karir, cara melaksanakan penggunaan kewenangan klinis terhadap pencapaian target kompetensi serta cara peningkatan karirnya.

Dari beberapa hasil evaluasi sistem jenjang karir yang ada di rumah sakit dapat disimpulkan bahwa pelaksanaan sistem belum sesuai dengan standar yang seharusnya, kurangnya pemahaman perawat juga akan mengakibatkan hambatan dalam pelaksanaan sistem jenjang karir perawat klinik. Maka evaluasi secara berkala diperlukan untuk mengetahui kendala dan masalah yang mungkin dapat menghambat pelaksanaan sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik, sehingga pihak rumah sakit dan perawat dapat mengantisipasi lebih awal terhadap permasalahan yang terjadi.

## Penutup

Hasil dari Proses kajian literature ini disusun dalam dua tema meliputi pentingnya sistem pengembangan karir perawat klinik di rumah sakit dan pelaksanaan sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik di rumah sakit. Berdasarkan tema-tema tersebut diketahui bahwa sistem pengembangan jenjang karir perawat klinik dirasakan sangat penting dilaksanakan di rumah sakit, tetapi masih banyak rumah sakit yang belum menerapkan sistem tersebut. Dan bagi rumah sakit yang sudah melaksanakan sistem tersebut, dalam pelaksanaannya masih belum sesuai dengan standar sistem pengembangan karir perawat klinik yang seharusnya, sehingga setiap rumah sakit hendaknya melaksanakan evaluasi secara berkala sehingga dapat diketahui hambatan dan masalah yang terjadi.

## Daftar Pustaka

Chang, Chou, & Cheng. (2007). Career needs, career development programmes, organizational commitment and turnover intention of nurses in Taiwan. *Journal of Nursing Management*.

Dimiyati, & Mudjiono. (2006). *Belajar dan Pembelajaran*. Jakarta: Rineka Cipta.

Direktorat Bina Pelayanan Keperawatan. (2009). Pedoman Pengembangan Sistem Jenjang Karir Perawat. Departemen Kesehatan.

Hariyati, D. R. (2014). *Perencanaan, Pengembangan dan*

*Utilisasi Tenaga Keperawatan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Istirochah, & Santoso, A. (2017). Gambaran Pelaksanaan Praktik Keperawatan Profesional Perawat Klinik III Berdasarkan Kewenangan Klinis di Instalasi Rawat Inap RSUP Dr. Kariadi Semarang. *Jurnal Program Studi Ilmu Keperawatan Universitas Diponegoro Semarang*.

Kementrian Kesehatan RI. (2013). Petunjuk Pelaksanaan Jenjang Karir Perawat Di Rumah Sakit.

Kornela, F., Hariyanto, T., & Pusparahaju, A. (2014). Pengembangan Model Jenjang Karir Perawat Klinik di unit rawat inap rumah sakit. *Jurnal kedokteran brawijaya*, Vol. 28/No. 1.

Marquis, B. L., & Huston, C. J. (2010). *Kepemimpinan dan Manajemen Keperawatan Teori dan Aplikasi*. Jakarta: EGC.

Mashudi, Hariyati, & Handiyani. (2013). Hubungan Implementasi jenjang karir klinik dengan kinerja dan kepuasan kerja perawat.

Meliala, S. M. (2012). Kajian Persepsi Pengembangan Karir Perawat Di RSU Medan.

Mutinik, Saparwati, M., & Rosidi, M. I. (2016). Gambaran Persepsi perawat tentang jenjang karir di RSUD Tugurejo Semarang.

Nazeli, B., & Adisasmito, W. (2007). Rancangan Pola Karir Perawat Klinik Di Rumah Sakit Tentara Jakarta. *Jurnal Keperawatan Indonesia*, Volume 11, No 2.

Nelson, J., Sassaman, B., & Phillips, A. (2008). Perspectives in ambulatory care career ladder program for registered nurses in ambulatory care. *Nursing Economic*, Vol. 26/No. 6.

Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wrigh, P. M. (2011). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Mencapai Keunggulan Bersaing*. Jakarta: Salemba Empat.

Oktariandini, N. R. (2015). Pengaruh pengembangan karir organisasi terhadap komitmen perawat pada rumah sakit umum pusat dr. Hasan Sadikin Bandung.

Prayetni, D. (2016). Implementasi Penjenjangan Karir Perawat Profesional Di Indonesia. Ciamis: Materi Assesor Kompetensi.

Ratanto, Mustikasari, & Kuntarti. (2013). Pengembangan karir sebagai faktor paling mempengaruhi kinerja perawat pelaksana. *Jurnal Keperawatan Indonesia (ISSN)*.

Rivai, V., & Sagala, E. (2013). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan*. Jakarta: Rajawali Pers.

Sinaga, H. (2014). Hubungan Kepuasan Kerja perawat klinik I dengan kinerja perawat di rumah sakit Immanuel bandung. *e-Journal STIKes Santo Borromeus*.

Sinambela, P. P. (2016). *Manajemen SumberDaya Manusia (Membangun Tim Kerja yang Solid untuk Meningkatkan Kinerja)*. Jakarta: Bumi Aksara.

Sitinjak, L. (2008). Pengaruh penerapan sistem jenjang karir terhadap kepuasan kerja perawat di RS PGI Cikini Jakarta.

- Sulistiyani, A. T., & Rosidah. (2009). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sulung, N. (2012). Pengembangan Karir Perawat Terhadap Peningkatan Mutu Pelayanan keperawatan profesional di ruang rawat anak RSUP DR M. Djamil Padang.
- Suroso, J. (2011). *Hubungan Persepsi tentang Jenjang Karir dengan Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat RSUD Banyumas*. Depok: Fakultas Ilmu Keperawatan Universitas Indonesia.
- Suroso, J. (2011). Penataan Sistem Jenjang Karir Berdasarkan Kompetensi untuk Meningkatkan Kepuasan Kerja dan Kinerja Perawat di Rumah Sakit. *Explanasi*, Volume 6 Nomor 2.
- Susilaningsih, F. S. (2015). Jenjang Karir Perawat Klinik Di Area Keperawatan Kritis. Bandung: Simposium & Workshop Ke XIII HIPERCCI Jawa Barat.
- Suwignjo, P. (2017). Implementasi CPD Jenjang Karir Perawat di Rumah Sakit. Bandung: Seminar Continuing Profesional Development.
- Wahju, I., Ika, N., & Hartojo. (2016). Pengembangan jenjang karir sebagai strategi mengelola ketidakpuasan kerja perawat di rumah sakit. *Jurnal Kedokteran Brawijaya*, Vol. 29/No. 3.