



Department of Digital Business

Journal of Artificial Intelligence and Digital Business (RIGGS)

Homepage: <https://journal.ilmudata.co.id/index.php/RIGGS>

Vol. 5 No. 2 (2026) pp: 17386- 17398

P-ISSN: 2963-9298, e-ISSN: 2963-914X

Pengaruh Pelatihan dan Masa Kerja terhadap Pengembangan Karir Perawat dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Santosa Hospital Bandung Central

Tojaya¹, Metka Alisya², Reva Desi Setiani³, Rani Amalia⁴, Asep Kurniawan⁵, Erna Herlinawati⁶

¹²³⁴⁵⁶Program Studi Manajemen, Universitas Indonesia Membangun

¹tojaya@student.inaba.ac.id, ²metkaalisya@student.inaba.ac.id, ³reva.desi@student.inaba.ac.id,

⁴raniamalia@student.inaba.ac.id, ⁵asepkurniawan@student.inaba.ac.id, ⁶erna.herlinawati@inaba.ac.id

Abstrak

Pengembangan karir perawat merupakan salah satu aspek penting dalam meningkatkan profesionalisme dan kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit. Pengembangan karir dipengaruhi oleh berbagai faktor, di antaranya pelatihan, masa kerja, dan kompetensi yang dimiliki perawat. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh pelatihan dan masa kerja terhadap pengembangan karir perawat dengan kompetensi sebagai variabel intervening di RS Santosa Hospital Bandung Central. Penelitian menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Populasi penelitian adalah seluruh perawat aktif di RS Santosa Hospital Bandung Central dengan teknik sampling jenuh sehingga diperoleh 44 responden. Data dikumpulkan melalui kuesioner tertutup menggunakan skala Likert lima tingkat serta didukung oleh studi kepustakaan. Instrumen penelitian diuji menggunakan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan keabsahan dan konsistensi data. Selanjutnya, data dianalisis menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kondisi masing-masing variabel, serta analisis statistik inferensial melalui regresi atau analisis jalur (Path Analysis/SEM-PLS) untuk menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan menggunakan uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2), dan uji mediasi guna mengetahui peran kompetensi dalam memediasi hubungan pelatihan dan masa kerja terhadap pengembangan karir perawat. Hasil penelitian diharapkan memberikan kontribusi bagi manajemen rumah sakit dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia melalui peningkatan kualitas pelatihan, optimalisasi pengalaman kerja, dan penguatan kompetensi guna mendukung pengembangan karir perawat secara berkelanjutan.

Kata Kunci: Pelatihan, Masa Kerja, Kompetensi, Pengembangan Karir, Perawat

1. Latar Belakang

Kualitas layanan kesehatan di sebuah rumah sakit tidak dapat dilepaskan dari kualitas sumber daya manusia (SDM) yang menopangnya, terutama tenaga perawat yang bertugas langsung melayani pasien setiap harinya. Dalam menjalankan peran tersebut, perawat dituntut untuk senantiasa meningkatkan kompetensi profesionalnya, menjaga integritas, serta mampu menyesuaikan diri dengan perkembangan kebutuhan klinis yang kian kompleks dari waktu ke waktu. Pada tataran kebijakan nasional, Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2017 tentang Jenjang Karir Profesional Perawat secara eksplisit mewajibkan setiap rumah sakit untuk membangun sistem jenjang karir keperawatan yang berlandaskan kompetensi, tersusun secara sistematis, serta memberikan kesempatan yang adil bagi seluruh tenaga keperawatan untuk bertumbuh sesuai potensi dan kinerjanya masing-masing (Kemenkes RI, 2017).

Rumah Sakit Santosa Hospital Bandung Central adalah salah satu rumah sakit swasta berstandar internasional yang telah beroperasi sejak 4 November 2006. Bertempat di Jl. Kebon Jati No. 38, Kota Bandung, institusi ini memiliki kapasitas 400 tempat tidur rawat inap reguler dan 100 tempat tidur rawat inap intensif, dengan dukungan lebih dari 1200 tenaga medis dan paramedis yang berpengalaman. Sejak tahun 2015, RS Santosa Bandung Central resmi ditetapkan sebagai Rumah Sakit Kelas A oleh Kementerian Kesehatan RI dan telah memperoleh akreditasi KARS dengan predikat tertinggi, yakni Paripurna (*Santosa Hospital Bandung Central - Friendly & Caring*). Dengan posisinya sebagai rumah sakit kelas A berstandar internasional, ekspektasi terhadap kompetensi dan pengembangan karir perawat di lingkungan institusi ini tentu berada pada standar yang sangat tinggi.

Pengaruh Pelatihan dan Masa Kerja terhadap Pengembangan Karir Perawat dengan Kompetensi sebagai Variabel Intervening di Rumah Sakit Santosa Hospital Bandung Central

Dalam perspektif teoritis, dua faktor yang dipandang memiliki pengaruh besar terhadap kompetensi dan pengembangan karir perawat adalah pelatihan kerja dan masa kerja. Program pelatihan yang dirancang secara terstruktur dan dilaksanakan secara berkesinambungan merupakan wujud nyata investasi organisasi dalam meningkatkan kapasitas individu, sementara masa kerja mencerminkan seberapa besar pengalaman praktis yang telah terakumulasi dan turut membentuk kematangan profesional seorang perawat. Kinerja yang optimal sangat dipengaruhi oleh pengalaman kerja yang terus berkembang seiring berjalannya waktu (Wibowo, 2018), dan terdapat hubungan yang bermakna antara masa kerja dengan kompetensi dan kinerja tenaga keperawatan (Nurzaman, Windiyaningsih dan Wulandari, 2021).

Sebagai rumah sakit swasta kelas A berstandar internasional dengan akreditasi KARS Paripurna, RS Santosa Hospital Bandung Central dituntut untuk menyelenggarakan program pengembangan SDM keperawatan yang terstruktur dan berkelanjutan. Standar akreditasi tersebut mewajibkan setiap institusi rumah sakit untuk memastikan tenaga keperawatannya memiliki kompetensi yang sesuai dengan jenjang karir masing-masing (Kemenkes RI, 2017). Namun demikian, kewajiban normatif tersebut belum tentu berbanding lurus dengan efektivitas implementasi di lapangan, terutama dalam hal keterkaitan antara program pelatihan yang dijalankan dengan sistem jenjang karir yang tersedia bagi perawat.

Kajian literatur menunjukkan bahwa pelatihan, kompetensi, dan prestasi kerja merupakan determinan utama jenjang karir karyawan, namun ketiganya perlu berjalan secara sinergis dan ditopang oleh kebijakan organisasi yang terstruktur agar dampaknya terhadap pengembangan karir dapat dirasakan secara nyata (Syafaatinur dan Santoso, 2022). Program pelatihan yang tidak terintegrasi dengan sistem kompetensi dan jalur karir yang jelas berisiko tidak memberikan kontribusi yang optimal bagi kemajuan karir tenaga perawat.

Masa kerja sebagai salah satu pembentuk pengalaman profesional memang memiliki peran penting, namun pengaruhnya terhadap pengembangan karir tidak bersifat otomatis atau linear. Penelitian menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh terhadap jenjang karir karyawan, namun besaran pengaruhnya sangat bergantung pada faktor-faktor pendukung lainnya, seperti tingkat kompetensi yang dimiliki, catatan prestasi kerja, serta kebijakan pengembangan karir yang tersedia di organisasi (Walukow, Mandagi dan Ramayar, 2020). Dengan demikian, masa kerja yang panjang baru akan memberikan makna nyata bagi pengembangan karir apabila disertai dengan peningkatan kompetensi yang terukur dan dilakukan secara berkesinambungan.

Penelitian yang relevan dengan topik ini juga menegaskan bahwa kepuasan karir perawat dipengaruhi oleh berbagai faktor, mulai dari beban kerja, dukungan manajemen, peluang pengembangan, latar belakang pendidikan, hingga pengalaman kerja. Dukungan manajerial yang konkret terbukti mampu meningkatkan motivasi, mempererat loyalitas, dan mendorong produktivitas perawat secara berkelanjutan (Puspanegara, Azzahra dan Sutandi, 2023). Hal ini mempertegas bahwa pengembangan karir bukan semata-mata merupakan tanggung jawab pribadi perawat, melainkan menuntut adanya dukungan sistemik dan komitmen nyata dari pihak manajemen rumah sakit.

Berpijak pada uraian di atas, terdapat tiga kesenjangan penelitian (*research gap*) yang mendasari urgensi penelitian ini. Pertama, gap teoritis: penelitian yang secara khusus menguji pengaruh pelatihan dan masa kerja terhadap pengembangan karir perawat dengan kompetensi sebagai variabel intervening secara simultan dalam satu model, terutama pada konteks rumah sakit swasta kelas A, masih sangat terbatas. Kedua, gap praktik: program pelatihan yang diselenggarakan secara intensif belum tentu menghasilkan peningkatan kompetensi yang merata dan berimbas langsung pada kemajuan karir, khususnya ketika tidak didukung oleh sistem jenjang karir yang terstruktur dan transparan. Ketiga, gap konteks: sebagian besar studi sejenis dilakukan pada lingkungan instansi pemerintah atau perusahaan swasta di luar sektor kesehatan, sehingga belum tersedia bukti empiris yang secara spesifik menggambarkan kondisi rumah sakit swasta berstandar internasional seperti RS Santosa Bandung Central.

Kompetensi dalam penelitian ini ditempatkan sebagai variabel intervening yang berfungsi sebagai jembatan antara input pengembangan SDM yakni pelatihan dan masa kerja dengan output berupa kemajuan karir yang dapat diukur secara empiris. Pendekatan mediasi ini sejalan dengan temuan penelitian terdahulu yang membuktikan bahwa kompetensi berperan sebagai variabel intervening yang memediasi pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja dan karir tenaga kesehatan (Chamariyah, Zarlina Hartono, dan Wasis Budiarto, 2023). Atas dasar itulah, penelitian ini dipandang penting dan mendesak untuk dilakukan guna menghasilkan bukti empiris yang dapat dijadikan landasan kebijakan pengelolaan SDM berbasis kompetensi di RS Santosa Hospital Bandung Central.

2. Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan metode deskriptif dan verifikatif. Pendekatan deskriptif digunakan untuk menggambarkan kondisi variabel pelatihan, masa kerja, kompetensi, dan pengembangan karir perawat, sedangkan pendekatan verifikatif bertujuan menguji pengaruh antarvariabel berdasarkan hipotesis penelitian. Penelitian dilaksanakan di RS Santosa Hospital Bandung Central dengan populasi seluruh perawat aktif. Teknik pengambilan sampel menggunakan sampling jenuh (sensus), sehingga seluruh anggota populasi dijadikan responden penelitian dengan jumlah 44 perawat. Data yang digunakan terdiri atas data primer yang diperoleh melalui penyebaran kuesioner kepada responden dan data sekunder yang berasal dari dokumen rumah sakit, buku, jurnal ilmiah, serta penelitian terdahulu yang relevan. Instrumen penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skala Likert lima tingkat untuk mengukur variabel pelatihan, masa kerja, kompetensi, dan pengembangan karir. Sebelum dilakukan analisis, instrumen penelitian diuji melalui uji validitas dan uji reliabilitas untuk memastikan bahwa setiap butir pernyataan mampu mengukur variabel penelitian secara tepat dan konsisten. Selanjutnya data dianalisis menggunakan analisis deskriptif untuk menggambarkan karakteristik responden dan kecenderungan jawaban pada setiap variabel, serta analisis statistik inferensial menggunakan regresi atau analisis jalur (Path Analysis/SEM-PLS) guna menguji pengaruh langsung maupun tidak langsung antarvariabel. Pengujian hipotesis dilakukan melalui uji parsial (uji t), uji simultan (uji F), koefisien determinasi (R^2), serta uji mediasi untuk mengetahui peran kompetensi sebagai variabel intervening dalam hubungan antara pelatihan, masa kerja, dan pengembangan karir perawat.

3. Hasil dan Diskusi

Deskripsi Karakteristik Responden

Penelitian ini melibatkan seluruh populasi perawat aktif yang bertugas di Rumah Sakit Santosa Hospital Bandung Central sebanyak 44 responden dengan menggunakan teknik sensus atau sampling jenuh. Karakteristik demografi responden dalam penelitian ini dikelompokkan berdasarkan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan terakhir, dan masa kerja untuk memberikan gambaran komprehensif mengenai profil subjek penelitian.

Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Tabel 1 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Jenis Kelamin	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	Laki-laki	8	18.20%
2	Perempuan	36	81.80%
	Total	44	100.00%

Berdasarkan Tabel 1, mayoritas tenaga keperawatan di RS Santosa Hospital Bandung Central berjenis kelamin perempuan, yaitu sebanyak 36 responden (81.80%), sedangkan responden laki-laki hanya berjumlah 8 orang (18.20%). Hal ini sejalan dengan karakteristik umum profesi keperawatan di berbagai instansi kesehatan yang secara historis didominasi oleh wanita.

Karakteristik Responden Berdasarkan Usia

Tabel 2 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Kategori Usia

No	Kategori Usia	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 25 Tahun	5	11.4%
2	25 – 30 Tahun	24	54.5%
3	31 – 35 Tahun	10	22.7%
4	36 – 40 Tahun	3	6.8%
5	> 40 Tahun	2	4.5%
	Total	44	100.0%

Data Tabel 2 memperlihatkan bahwa lebih dari separuh responden (54,5%) berada pada kelompok usia emas 25–30 tahun sebanyak 24 orang. Hal ini mencerminkan bahwa struktur organisasi keperawatan di RS Santosa Hospital

Bandung Central didominasi oleh tenaga kerja yang dinamis, memiliki energi tinggi, dan berada pada fase awal pematapan karir profesional.

Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Tabel 3 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	D3 Keperawatan	8	18.2%
2	S1 Keperawatan	4	9.1%
3	Ners (Profesi)	32	72.7%
	Total	44	100.0%

Dominasi lulusan pendidikan Profesi Ners sebesar 72,7% (32 orang) mempertegas komitmen RS Santosa Hospital Bandung Central dalam mengedepankan mutu pelayanan klinis berbasis kompetensi akademik yang matang sesuai regulasi nasional keperawatan.

Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Tabel 4 Distribusi Frekuensi Responden Berdasarkan Masa Kerja

No	Masa Kerja	Jumlah (Orang)	Persentase (%)
1	< 1 Tahun	3	6.8%
2	1 – 3 Tahun	23	52.3%
3	> 5 Tahun	18	40.9%
	Total	44	100.00%

Sebanyak 40.9% perawat memiliki loyalitas tinggi dengan masa kerja di atas 5 tahun, sedangkan 52.3% berada pada rentang 1–3 tahun. Kombinasi ini memberikan keuntungan internal bagi organisasi karena ketersediaan perawat senior yang kaya akan pengalaman praktis klinis berdampingan dengan perawat junior yang adaptif terhadap pembaruan sistem.

Hasil Pengolahan Data

Uji Validitas

Tabel 5 Hasil Uji Validitas (X1)

Indikator	R-hitung	R-tabel	Keterangan
X1.1	0,886	0,297	Valid
X1.2	0,810	0,297	Valid
X1.3	0,895	0,297	Valid
X1.4	0,849	0,297	Valid
X1.5	0,879	0,297	Valid
X1.6	0,669	0,297	Valid

Berdasarkan pengujian validitas pada variabel pelatihan (X1) di atas menunjukkan dari ke-6 item memiliki nilai R-hitung > R-tabel ($n-2 = 0,297$) sehingga keseluruhan item pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Tabel 6 Hasil Uji Validitas (X2)

Indikator	R-hitung	R-tabel	Keterangan
X2.1	0,749	0,297	Valid
X2.2	0,881	0,297	Valid
X2.3	0,781	0,297	Valid
X2.4	0,873	0,297	Valid
X2.5	0,896	0,297	Valid

X2.6	0,863	0,297	Valid
------	-------	-------	-------

Berdasarkan pengujian validitas pada variabel Masa Kerja (X2) di atas menunjukkan dari ke-6 item memiliki nilai R-hitung > R-tabel ($n-2 = 0,297$) sehingga keseluruhan item pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Tabel 7 Hasil Uji Validitas (Y)

Indikator	R-hitung	R-tabel	Keterangan
Y1	0,873	0,297	Valid
Y2	0,851	0,297	Valid
Y3	0,773	0,297	Valid
Y4	0,778	0,297	Valid
Y5	0,819	0,297	Valid
Y6	0,836	0,297	Valid
Y7	0,827	0,297	Valid
Y8	0,847	0,297	Valid

Berdasarkan pengujian validitas pada variabel Pengembangan Karir (Y) di atas menunjukkan dari ke-8 item memiliki nilai R-hitung > R-tabel ($n-2 = 0,297$) sehingga keseluruhan item pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Tabel 8 Hasil Uji Validitas (Z)

Indikator	R-hitung	R-tabel	Keterangan
Z1	0,868	0,297	Valid
Z2	0,871	0,297	Valid
Z3	0,741	0,297	Valid
Z4	0,825	0,297	Valid
Z5	0,900	0,297	Valid
Z6	0,883	0,297	Valid
Z7	0,885	0,297	Valid
Z8	0,810	0,297	Valid

Berdasarkan pengujian validitas pada variabel Kompetensi (Z) di atas menunjukkan dari ke-8 item memiliki nilai R-hitung > R-tabel ($n-2 = 0,297$) sehingga keseluruhan item pernyataan tersebut dinyatakan valid.

Uji Reliabilitas

Tabel 9 Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	Cronbach's Alpha	N of Item	Keterangan
Pelatihan (X1)	0,904	6	Reliabel
Masa Kerja (X2)	0,906	6	Reliabel
Pengembangan Karir (Y)	0,933	8	Reliabel
Kompetensi (Z)	0,944	8	Reliabel

Berdasarkan hasil uji reliabilitas, seluruh variabel dalam penelitian ini menunjukkan nilai Cronbach's Alpha di atas 0,60, sehingga dapat dinyatakan reliabel. Variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai Cronbach's Alpha sebesar 0,904, Masa Kerja (X2) sebesar 0,906, Pengembangan Karir (Y) sebesar 0,933, dan Kompetensi (Z) sebesar 0,944. Hasil tersebut menunjukkan bahwa seluruh item pernyataan pada setiap variabel memiliki konsistensi yang baik, sehingga instrumen penelitian dinilai layak untuk digunakan pada tahap analisis selanjutnya.

Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

Tabel 10 Hasil Uji Deskriptif

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Pelatihan	44	11	30	24.11	4.525
Masa Kerja	44	18	30	24.75	3.597
Pengembangan Karir	44	24	40	33.52	3.950
Kompetensi	44	13	40	30.18	6.024
Valid N (listwise)	44				

Berdasarkan hasil analisis deskriptif terhadap 44 responden, variabel Pengembangan Karir (Y) memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 33,52, sedangkan variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai rata-rata terendah sebesar 24,11. Hal ini menunjukkan bahwa responden memberikan penilaian tertinggi pada variabel pengembangan karir dibandingkan variabel lainnya.

Analisis Statistik dan Pengujian Hipotesis

Uji Normalitas

Tabel 11 Hasil Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		44
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	.0000000
	Std. Deviation	2.15483095
Most Extreme Differences	Absolute	.076
	Positive	.076
	Negative	-.074
Test Statistic		.076
Asymp. Sig. (2-tailed) ^c		.200 ^d
Monte Carlo Sig. (2-tailed) ^e Sig.		.750
	99% Confidence Interval Lower Bound	.738
	Upper Bound	.761

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

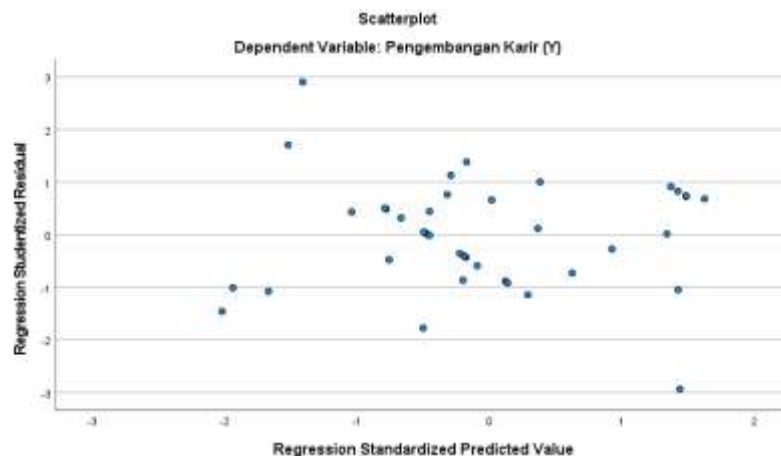
c. Lilliefors Significance Correction.

d. This is a lower bound of the true significance.

e. Lilliefors' method based on 10000 Monte Carlo samples with starting seed 2000000.

Pada tabel Kolmogorov Smirnov-Test di atas menunjukkan bahwa data 44 responden tersebut mendapatkan hasil uji normalitas antara Asym. Sig. (2-tailed) sebesar 0,200 > 0,05; sehingga data dari 44 responden tersebut terdistribusi secara normal. Oleh karena itu, model regresi yang digunakan telah memenuhi asumsi normalitas dan dapat dilanjutkan ke tahap analisis berikutnya.

Uji Heteroskedastisitas



Gambar 1 Scatterplot

Berdasarkan hasil uji heteroskedastisitas menggunakan grafik scatterplot, terlihat bahwa titik-titik data menyebar secara acak di atas dan di bawah angka 0 pada sumbu Regression Studentized Residual. Selain itu, penyebaran titik tidak membentuk pola tertentu, seperti pola bergelombang, melebar, maupun menyempit. Hal ini menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini tidak mengalami gejala heteroskedastisitas.

Analisis Regresi Beganda

Analisis Jalur Model I (Pengaruh X₁ dan X₂ terhadap Z)

Uji t

Tabel 12 Hasil Uji T

Model	Coefficients ^a		Standardized Coefficients	t	Sig.
	Unstandardized Coefficients	Std. Error			
1 (Constant)	7.774	5.646		1.377	.176
Pelatihan (X1)	.458	.211	.344	2.173	.036
Masa Kerja (X2)	.459	.265	.274	1.734	.090

a. Dependent Variable: Kompetensi (Z)

Berdasarkan hasil uji t, diketahui bahwa variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,036, yang berarti lebih kecil dari 0,05. Selain itu, nilai t hitung sebesar 2,173 menunjukkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif terhadap Kompetensi (Z). Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa Pelatihan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi dapat diterima.

Sementara itu, variabel Masa Kerja (X2) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,090, yang lebih besar dari 0,05. Nilai t hitung yang diperoleh sebesar 1,734 menunjukkan arah pengaruh yang positif, namun pengaruh tersebut tidak signifikan secara statistik. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa Masa Kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi, sehingga hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh Masa Kerja terhadap Kompetensi tidak dapat diterima.

Uji F

Tabel 13 Hasil Uji F

		ANOVA ^a				
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	467.641	2	233.821	8.772	.001 ^b
	Residual	1092.904	41	26.656		
	Total	1560.545	43			

a. Dependent Variable: Kompetensi (Z)

b. Predictors: (Constant), Masa Kerja (X2), Pelatihan (X1)

Berdasarkan hasil uji F, diketahui bahwa nilai signifikansi yang diperoleh sebesar $< 0,001$, yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1) dan Masa Kerja (X2) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kompetensi (Z). Dengan kata lain, perubahan pada Kompetensi dapat dijelaskan oleh kombinasi variabel Pelatihan dan Masa Kerja yang terdapat dalam model penelitian. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan adanya pengaruh simultan Pelatihan dan Masa Kerja terhadap Kompetensi dinyatakan diterima.

Uji Determinasi R²

Tabel 14 Hasil Uji Determinasi R²
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	R Square Change	Change Statistics			Sig. F Change
						F Change	df1	df2	
1	.547 ^a	.300	.266	5.163	.300	8.772	2	41	.001

a. Predictors: (Constant), Masa Kerja (X2), Pelatihan (X1)

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,300. Nilai tersebut mengindikasikan bahwa kemampuan variabel Pelatihan (X1) dan Masa Kerja (X2) dalam menjelaskan perubahan pada variabel Kompetensi (Z) sebesar 30,0%, sedangkan sisanya sebesar 70,0% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak dimasukkan ke dalam model penelitian.

Analisis Jalur Model II (Pengaruh X₁, X₂, dan Z terhadap Y)

Uji t

Tabel 15 Hasil Uji T

Model	Coefficients ^a				
	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients		Sig.
	B	Std. Error	Beta	t	
1 (Constant)	10.739	2.499		4.297	.000
Pelatihan (X1)	-.053	.096	-.061	-.554	.583
Masa Kerja (X2)	.926	.119	.843	7.798	.000
Kompetensi (Z)	.038	.068	.058	.560	.578

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir (Y)

Hasil uji t menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,583 ($> 0,05$), sehingga dapat disimpulkan bahwa Pelatihan tidak berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir (Y). Sementara itu, variabel Masa Kerja (X2) memperoleh nilai signifikansi $< 0,001$ ($< 0,05$), yang mengindikasikan adanya pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir. Adapun variabel Kompetensi (Z) memiliki nilai signifikansi sebesar 0,578 ($> 0,05$), sehingga tidak berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa hanya variabel Masa Kerja yang memiliki pengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir, sedangkan variabel Pelatihan dan Kompetensi tidak memiliki pengaruh yang signifikan.

Uji F

Tabel 16 Hasil Uji F
ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	471.316	3	157.105	31.474	.000 ^b
	Residual	199.662	40	4.992		
	Total	670.977	43			

a. Dependent Variable: Pengembangan Karir (Y)

b. Predictors: (Constant), Kompetensi (Z), Masa Kerja (X2), Pelatihan (X1)

Berdasarkan hasil uji F (simultan), diperoleh nilai signifikansi sebesar $< 0,001$, yang berarti lebih kecil dari tingkat signifikansi sebesar 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1), Masa Kerja (X2), dan Kompetensi (Z) secara bersama-sama memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Pengembangan Karir (Y). Dengan kata lain, perubahan yang terjadi pada Pengembangan Karir dapat dijelaskan oleh ketiga variabel tersebut secara simultan. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa Pelatihan, Masa Kerja, dan Kompetensi berpengaruh secara bersama-sama terhadap Pengembangan Karir dinyatakan diterima.

Uji Determinasi R²

Tabel 17 Hasil Uji Determinasi R²

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.838 ^a	.702	.680	2.234

a. Predictors: (Constant), Kompetensi (Z), Masa Kerja (X2), Pelatihan (X1)

Hasil pengujian koefisien determinasi menunjukkan nilai R Square sebesar 0,702. Hal ini berarti bahwa variabel Pelatihan (X1), Masa Kerja (X2), dan Kompetensi (Z) secara bersama-sama mampu menjelaskan variabel Pengembangan Karir (Y) sebesar 70,2%, sedangkan sisanya sebesar 29,8% dijelaskan oleh variabel lain di luar model penelitian.

Pengujian model struktural penelitian ini menggunakan Analisis Jalur (Path Analysis) dengan metode Regresi Linier Berganda berbasis data empiris yang diolah. Selain itu, berdasarkan pengujian keandalan instrumen, kuesioner yang berisi 28 item pernyataan ini menghasilkan nilai Cronbach's Alpha sebesar 0.958 (> 0.70), yang menegaskan seluruh butir data sangat handal dan reliabel untuk analisis lebih lanjut.

Analisis Pengaruh Tidak Langsung (Uji Variabel Intervening)

Uji Sobel

Tabel 18 Hasil Uji Sobel Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir melalui Kompetensi

X1-Z-Y		TEST STATISTIK	P-VALUE	KESIMPULAN
a	0.458	0.541	0.588	Tidak Memediasi
b	0.038			
sa	0.211			
sb	0.068			

Pelatihan (X1) - Kompetensi (Z) - Pengembangan Karir (Y)

Tabel 19 Hasil Uji Sobel Pengaruh Masa Kerja terhadap Pengembangan Karir melalui Kompetensi

X2-Z-Y		TEST STATISTIK	P-VALUE	KESIMPULAN
a	0.459	0.531	0.594	Tidak Memediasi
b	0.038			
sa	0.265			
sb	0.068			

Masa Kerja (X2) - Kompetensi (Z) - Pengembangan Karir (Y)

- Berdasarkan hasil uji Sobel Test yang telah dilakukan menggunakan *Calculate For The Sobel Test* terhadap variabel Kompetensi (Z) sebagai variabel intervening/mediasi pada pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Pengembangan Karir (Y), diperoleh nilai Z hitung sebesar 0,541. Nilai tersebut lebih kecil dari Z tabel 1,96 ($0,541 < 1,96$), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi (Z) tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Pengembangan Karir (Y). Dengan demikian, H3 ditolak.
- Berdasarkan hasil uji Sobel Test terhadap variabel Kompetensi (Z) sebagai variabel intervening/mediasi pada pengaruh Masa Kerja (X2) terhadap Pengembangan Karir (Y), diperoleh nilai Z hitung sebesar 0,531. Nilai tersebut lebih kecil dari Z tabel 1,96 ($0,531 < 1,96$), sehingga dapat disimpulkan bahwa variabel Kompetensi (Z) tidak mampu memediasi pengaruh Masa Kerja (X2) terhadap Pengembangan Karir (Y). Dengan demikian, H6 ditolak.

Pembahasan Hasil Penelitian

1. Pengaruh Pelatihan terhadap Kompetensi Perawat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel Pelatihan (X1) memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kompetensi (Z). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,036 yang lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap kompetensi perawat dapat diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pelatihan yang diberikan kepada perawat mampu meningkatkan kemampuan profesional yang dimiliki. Melalui pelatihan, perawat memperoleh pengetahuan baru, keterampilan teknis, serta pemahaman yang lebih baik mengenai prosedur pelayanan kesehatan yang sesuai dengan standar rumah sakit. Peningkatan kemampuan tersebut pada akhirnya berkontribusi terhadap pembentukan kompetensi perawat dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya.

Temuan penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Noe (2020) yang menyatakan bahwa pelatihan merupakan proses pembelajaran yang dirancang untuk membantu karyawan memperoleh pengetahuan, keterampilan, dan perilaku yang dibutuhkan dalam pekerjaan. Selain itu, Mangkunegara (2021) menjelaskan bahwa pelatihan merupakan salah satu upaya organisasi dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia agar mampu bekerja secara lebih efektif. Dalam konteks keperawatan, pelatihan menjadi sarana penting untuk memperbarui pengetahuan dan meningkatkan kemampuan klinis perawat. Oleh karena itu, semakin baik pelatihan yang diterima oleh perawat, maka semakin tinggi pula kompetensi yang dimiliki dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien.

2. Pengaruh Masa Kerja terhadap Kompetensi Perawat

Berdasarkan hasil penelitian, variabel Masa Kerja (X2) memiliki pengaruh positif namun tidak signifikan terhadap Kompetensi (Z), dengan nilai signifikansi sebesar 0,090 yang lebih besar dari 0,05. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan bahwa masa kerja berpengaruh terhadap kompetensi tidak dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa lamanya seseorang bekerja sebagai perawat belum tentu secara langsung meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Pengalaman kerja memang dapat menambah pemahaman terhadap lingkungan kerja dan prosedur pelayanan, namun peningkatan kompetensi tidak hanya ditentukan oleh lama bekerja. Kompetensi juga dipengaruhi oleh faktor lain seperti pelatihan, pendidikan berkelanjutan, motivasi individu, serta kesempatan untuk mengembangkan diri.

Temuan ini berbeda dengan pendapat Siagian (2020) yang menyatakan bahwa masa kerja mencerminkan pengalaman yang diperoleh seseorang selama bekerja dan dapat meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan tugas. Namun demikian, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pengalaman kerja yang panjang tidak selalu diikuti oleh peningkatan kompetensi apabila tidak didukung oleh proses pembelajaran dan pengembangan profesional yang berkelanjutan. Kondisi tersebut dapat terjadi karena sebagian perawat memiliki masa kerja yang relatif lama, tetapi belum tentu memperoleh kesempatan yang sama dalam mengikuti pelatihan atau pengembangan kompetensi lainnya. Akibatnya, pengalaman kerja yang dimiliki belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kompetensi.

3. Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir Perawat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pelatihan (X1) tidak berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai signifikansi sebesar 0,583 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa pelatihan berpengaruh terhadap pengembangan karir tidak dapat diterima. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keikutsertaan perawat dalam pelatihan belum tentu secara langsung berdampak pada peningkatan karir yang diperoleh. Meskipun pelatihan dapat meningkatkan pengetahuan dan keterampilan, pengembangan karir di rumah sakit kemungkinan tidak hanya ditentukan oleh faktor tersebut. Terdapat faktor lain yang turut menjadi pertimbangan, seperti masa kerja, kebutuhan organisasi, penilaian kinerja, ketersediaan jabatan, serta kebijakan internal rumah sakit.

Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori yang menyatakan bahwa pelatihan dapat mendukung pengembangan karir melalui peningkatan kemampuan individu. Akan tetapi, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa pelatihan yang diikuti oleh perawat belum secara langsung diterjemahkan menjadi peluang promosi atau peningkatan jenjang karir. Dengan demikian, pelatihan lebih berperan dalam meningkatkan kompetensi perawat dibandingkan sebagai faktor yang secara langsung menentukan pengembangan karir.

4. Pengaruh Masa Kerja terhadap Pengembangan Karir Perawat

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Masa Kerja (X2) berpengaruh positif dan signifikan terhadap Pengembangan Karir (Y), dengan nilai signifikansi kurang dari 0,001. Oleh karena itu, hipotesis yang menyatakan

bahwa masa kerja berpengaruh terhadap pengembangan karir dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa semakin lama seorang perawat bekerja, semakin besar peluang yang dimiliki untuk memperoleh pengembangan karir. Masa kerja mencerminkan pengalaman profesional yang telah diperoleh selama menjalankan tugas pelayanan kesehatan. Pengalaman tersebut dapat menjadi salah satu pertimbangan organisasi dalam memberikan kesempatan promosi, peningkatan jenjang klinis, maupun tanggung jawab yang lebih besar.

Hasil penelitian ini sejalan dengan teori Siagian (2020) yang menyatakan bahwa masa kerja mencerminkan pengalaman seseorang dalam memahami pekerjaan dan lingkungan organisasi. Pengalaman tersebut dapat menjadi modal penting dalam pengembangan karir karena individu dianggap lebih matang dalam menghadapi berbagai tantangan pekerjaan. Dalam lingkungan rumah sakit, perawat yang memiliki masa kerja lebih lama umumnya telah memahami budaya organisasi, prosedur pelayanan, serta mampu beradaptasi dengan berbagai situasi klinis. Kondisi tersebut menjadikan masa kerja sebagai salah satu faktor yang mendukung pengembangan karir perawat.

5. Pengaruh Kompetensi terhadap Pengembangan Karir Perawat

Berdasarkan hasil penelitian, Kompetensi (Z) tidak berpengaruh signifikan terhadap Pengembangan Karir (Y), dengan nilai signifikansi sebesar 0,578 yang lebih besar dari 0,05. Dengan demikian, hipotesis yang menyatakan bahwa kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir tidak dapat diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa kompetensi yang dimiliki perawat belum menjadi faktor utama yang menentukan pengembangan karir di Rumah Sakit Santosa Hospital Bandung Central. Meskipun kompetensi merupakan aspek penting dalam menjalankan pekerjaan, proses pengembangan karir kemungkinan masih dipengaruhi oleh faktor lain, seperti masa kerja, kebijakan manajemen, kebutuhan organisasi, dan sistem promosi yang berlaku.

Temuan ini tidak sepenuhnya sejalan dengan teori Wibowo (2020) yang menyatakan bahwa kompetensi merupakan kemampuan yang didasarkan pada pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang menjadi dasar dalam pelaksanaan pekerjaan. Selain itu, Permenkes RI Nomor 40 Tahun 2017 juga menegaskan bahwa pengembangan jenjang karir profesional perawat dilaksanakan berdasarkan kompetensi. Namun demikian, hasil penelitian menunjukkan bahwa dalam praktiknya, kompetensi saja belum cukup untuk mendorong pengembangan karir apabila tidak didukung oleh faktor-faktor lain yang menjadi syarat dalam sistem pengembangan karir rumah sakit.

6. Pengaruh Pelatihan terhadap Pengembangan Karir melalui Kompetensi

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa Kompetensi (Z) tidak mampu memediasi pengaruh Pelatihan (X1) terhadap Pengembangan Karir (Y). Hal ini ditunjukkan oleh nilai Z hitung sebesar 0,541 yang lebih kecil dari Z tabel 1,96. Dengan demikian, hipotesis mediasi tidak dapat diterima. Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun pelatihan terbukti mampu meningkatkan kompetensi perawat, peningkatan kompetensi tersebut belum mampu mendorong terjadinya pengembangan karir secara signifikan. Dengan kata lain, kompetensi tidak berperan sebagai jembatan yang menghubungkan pelatihan dengan pengembangan karir.

Hasil ini berbeda dengan konsep Human Capital Theory yang menjelaskan bahwa investasi dalam bentuk pelatihan akan meningkatkan kemampuan individu yang pada akhirnya dapat memberikan peluang karir yang lebih baik. Dalam penelitian ini, hubungan tersebut tidak terbukti karena kompetensi yang meningkat belum secara langsung diterjemahkan menjadi peningkatan karir.

7. Pengaruh Masa Kerja terhadap Pengembangan Karir melalui Kompetensi

Hasil uji Sobel menunjukkan bahwa Kompetensi (Z) juga tidak mampu memediasi pengaruh Masa Kerja (X2) terhadap Pengembangan Karir (Y). Nilai Z hitung sebesar 0,531 lebih kecil dibandingkan Z tabel sebesar 1,96, sehingga hipotesis mediasi ditolak. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh masa kerja terhadap pengembangan karir lebih banyak terjadi secara langsung daripada melalui kompetensi. Artinya, pengalaman kerja yang dimiliki perawat memberikan kontribusi terhadap peluang pengembangan karir tanpa harus melalui peningkatan kompetensi sebagai variabel perantara.

Temuan ini mengindikasikan bahwa rumah sakit kemungkinan masih mempertimbangkan masa kerja sebagai salah satu aspek penting dalam pengembangan karir. Oleh karena itu, kompetensi belum mampu menjadi mekanisme yang menjelaskan hubungan antara masa kerja dan pengembangan karir. Secara keseluruhan, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kompetensi tidak berperan sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan maupun masa kerja terhadap pengembangan karir perawat. Dengan demikian, pengembangan karir

perawat di Rumah Sakit Santosa Hospital Bandung Central tidak hanya ditentukan oleh kompetensi, tetapi juga dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

4. Kesimpulan

Pelatihan terbukti memiliki pengaruh terhadap kompetensi perawat. Temuan ini menunjukkan bahwa program pelatihan yang diberikan oleh rumah sakit mampu membantu perawat dalam meningkatkan kemampuan kerja, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun pemahaman terhadap tugas dan tanggung jawab profesinya. Semakin baik pelatihan yang diterima, maka semakin besar pula peluang perawat untuk meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Hal tersebut menunjukkan bahwa pelatihan masih menjadi salah satu instrumen penting dalam pengembangan kualitas sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit. Masa kerja tidak terbukti berpengaruh terhadap kompetensi perawat. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lamanya seseorang bekerja tidak secara otomatis meningkatkan kompetensi yang dimilikinya. Pengalaman kerja memang dapat memberikan tambahan wawasan dan pemahaman terhadap pekerjaan, namun peningkatan kompetensi membutuhkan proses pembelajaran yang berkelanjutan melalui pelatihan, pendidikan, dan pengembangan profesional lainnya. Dengan demikian, kompetensi tidak hanya ditentukan oleh durasi bekerja, tetapi juga oleh upaya individu dan organisasi dalam mendukung pengembangan kemampuan kerja. Pelatihan tidak berpengaruh secara langsung terhadap pengembangan karir perawat. Hasil penelitian mengindikasikan bahwa pelatihan yang diikuti oleh perawat belum menjadi faktor utama yang menentukan perkembangan karir di rumah sakit. Meskipun pelatihan mampu meningkatkan kompetensi, hal tersebut belum tentu memberikan dampak langsung terhadap kesempatan promosi atau peningkatan jenjang karir. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan karir kemungkinan dipengaruhi oleh berbagai pertimbangan lain yang digunakan oleh organisasi dalam menentukan kebijakan karir pegawai. Masa kerja memiliki pengaruh terhadap pengembangan karir perawat. Semakin lama seorang perawat bekerja, semakin besar peluang yang dimilikinya untuk memperoleh kesempatan pengembangan karir. Pengalaman kerja yang terakumulasi selama bertahun-tahun menjadi salah satu pertimbangan penting dalam penempatan jabatan maupun peningkatan jenjang karir. Hasil ini menunjukkan bahwa pengalaman dan loyalitas kerja masih menjadi aspek yang diperhatikan dalam proses pengembangan karir perawat di Rumah Sakit Santosa Hospital Bandung Central. Kompetensi tidak terbukti berpengaruh terhadap pengembangan karir perawat. Meskipun kompetensi merupakan faktor penting dalam menunjang pelaksanaan pekerjaan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi belum menjadi faktor dominan yang menentukan pengembangan karir perawat. Hal ini mengindikasikan bahwa sistem pengembangan karir yang diterapkan kemungkinan masih mempertimbangkan aspek lain di luar kompetensi, seperti masa kerja, kebutuhan organisasi, atau kebijakan internal rumah sakit. Kompetensi tidak mampu memediasi hubungan antara pelatihan dan pengembangan karir. Hasil penelitian menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi yang diperoleh melalui pelatihan belum mampu menjadi jalur yang menghubungkan pelatihan dengan pengembangan karir. Dengan kata lain, meskipun pelatihan berhasil meningkatkan kompetensi perawat, peningkatan tersebut belum cukup untuk mendorong terjadinya pengembangan karir secara signifikan. Kompetensi juga tidak mampu memediasi hubungan antara masa kerja dan pengembangan karir. Pengaruh masa kerja terhadap pengembangan karir terjadi secara langsung tanpa melalui kompetensi sebagai variabel perantara. Temuan ini menunjukkan bahwa pengalaman kerja yang dimiliki perawat lebih berperan dalam membuka peluang karir dibandingkan kompetensi yang dimiliki. Secara simultan, pelatihan dan masa kerja berpengaruh terhadap kompetensi perawat. Hal ini menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut secara bersama-sama berkontribusi terhadap perubahan kompetensi, meskipun secara parsial masa kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan. Secara simultan, pelatihan, masa kerja, dan kompetensi berpengaruh terhadap pengembangan karir perawat. Hasil ini menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut secara bersama-sama memiliki keterkaitan dengan pengembangan karir, meskipun secara parsial tidak semua variabel menunjukkan pengaruh yang signifikan. Selain itu, nilai koefisien determinasi sebesar 70,2% menunjukkan bahwa model penelitian mampu menjelaskan sebagian besar variasi pengembangan karir perawat, sedangkan sisanya dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

Referensi

1. Anggara, M. A. (n.d.). *Santosa Hospital Bandung Central - Friendly & caring*.
2. Chamariyah, Zarlina Hartono, dan Wasis Budiarto (2023) "Pengaruh Pendidikan Terhadap Kinerja Perawat Dalam Pencapaian Pelayanan Kesehatan Melalui Kompetensi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Perawat Puskemas Kowel Kabupaten Pamekasan)," *Journal of Management and Creative Business*, 1(4), hlm. 163–180. <https://doi.org/10.30640/jmcbus.v1i4.1407>.
3. Dessler, G. (2020) *Human resource management*. Sixteenth edition, global edition.
4. Hadiansyah, S., & Jaya, R. C. (2025). Pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia Cabang Bandung. *Economics and Digital Business Review*, 7(1), 237–248.
5. Harlow, England London New York Boston San Francisco Toronto Sydney: Pearson.
6. Hasibuan, M.S.P. (2017) *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bumi Aksara. Tersedia pada: <https://books.google.co.id/books?id=ZQk0tAEACAAJ>.

7. Jullanar, G., Recky, & Surjaatmadja, S. (2024). Pengaruh pengembangan karir, motivasi kerja dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan pada Kantor Akuntan Publik Moch. Zainuddin, Sukmadi & Rekan. *Jurnal Economica*, 12(2), 308–316.
8. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2017). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 40 Tahun 2017 tentang Jenjang Karir Profesional Perawat. Kemenkes RI.
9. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2019). Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 26 Tahun 2019 tentang Peraturan Pelaksanaan Undang-Undang Nomor 38 Tahun 2014 tentang Keperawatan. Kemenkes RI.
10. Mangkunegara, A.A.A.P. (2021) *Manajemen sumber daya manusia perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
11. Mlambo, M., Silén, C. dan McGrath, C. (2021) “Lifelong learning and nurses’ continuing professional development, a metasyntesis of the literature.” *BMC*
12. Nabila, H. L., Recky, & Saputro, A. H. (2024). Pengaruh kompensasi, komunikasi, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di Kantor Badan Pertanahan Negara (BPN) Kabupaten Bandung. *Jurnal Economica*, 12(2), 343–350.
13. *Nursing*, 20(1), hlm. 62. Tersedia pada: <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00579-2>.
14. Noe, R.A. (2020) *Employee training and development*. Eighth edition. New York, NY: McGraw-Hill Education.
15. Noe, R.A. (2021) “Fundamentals of human resource management.”
16. Nurzaman, A., Windyaningsih, C. dan Wulandari, S.D. (2021) “Hubungan Antara Kompetensi, Beban Kerja, Dan Masa Kerja Dengan Waktu Tanggap Perawat Di Instalasi Gawat Darurat Rumah Sakit Medirossa Cikarang,” *Jurnal Manajemen dan Administrasi Rumah Sakit Indonesia (MARSJ)*, 5(1), hlm. 108–114. <https://doi.org/10.52643/marsi.v5i1.1302>.
17. Oktavyani, B. A., & Gumilar, D. (2024). Pengaruh kompetensi, motivasi kerja, dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan CV Geopasi Trisuci. *Jurnal Ilmu Sosial, Manajemen, Akuntansi dan Bisnis*, 5(3). <https://doi.org/10.47747/jismab.v5i3.1964>
18. Puspanegara, A., Azzahra, A.C. dan Sutandi, A. (2023) “Pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja perawat,” *Jurnal Ilmu Kesehatan Bhakti Husada: Health Sciences Journal*, 15(01), hlm. 277–283. <https://doi.org/10.34305/jikbh.v15i01.1254>.
19. Rivai, V. (2009) *Manajemen sumber daya manusia untuk perusahaan: dari teori ke praktik*. Ed. 2. Jakarta: Rajawali Pers.
20. Robbins, S.P. dan Judge, A.T.A. (2019) “Organizational Behavior. 18th Editi. New York City, NY.”
21. Salsabila, A., Muttaqin, R., & Herlina, L. (2025). Pengaruh work life balance, program pelatihan dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan di PT Juanindo Perkasa. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 11(1), 219–229. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3603>
22. Salfa, G. Z., Muttaqin, R., & Rahmi, P. P. (2025). Pengaruh komunikasi interpersonal, motivasi kerja, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (BKPSDM) Kabupaten Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 11(1), 192–203. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v11i1.3553>
23. Septiani, R., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh work life balance dan kompetensi kerja terhadap komitmen organisasi pada PT XYZ Divisi RND Bandung. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(4), 2801–2809. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i4.2959>
24. Shefani, A. N., & Jaya, R. C. (2024). Pengaruh pelatihan kerja, motivasi kerja, dan komunikasi terhadap kinerja pegawai ASN jabatan fungsional Dinas Ketahanan Pangan dan Pertanian Kota Bandung. *Jurnal Ekonomi Bisnis, Manajemen dan Akuntansi (JEBMA)*, 4(2), 862–872.
25. Slanika, E. E., & Supiyadi, D. (2025). Pengaruh pengembangan karir, kompensasi, dan kepuasan kerja terhadap loyalitas karyawan Graha Perhutani Jakarta Selatan. *Journal of Information System, Applied, Management, Accounting and Research*, 9(2), 501–517. <https://doi.org/10.52362/jisamar.v9i2.1782>
26. Sudrajat, R., Muttaqin, R., & Ismail, G. D. (2026). Peran supervisi, etika kerja, dan pelatihan terhadap kepatuhan kerja satuan pengamanan PT Putra Mandiri Purabaya. *RIGGS: Journal of Artificial Intelligence and Digital Business*, 4(4), 11775–11784. <https://doi.org/10.31004/riggs.v4i4.5700>
27. Syafaatinur, T. dan Santoso, T. (2022) “Pengaruh Kompetensi Dan Self-Efficacy Terhadap Pengembangan Karir Perawat Di Pusat Kanker Nasional Rumah Sakit Kanker ‘Dharmas’ Jakarta,” *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, 2(5), hlm. 552–562.
28. Sugiyono, D. (2022) “Metode penelitian kualitatif.”
29. Walukow, P.A., Mandagi, C. dan Ramayar, A. (2020) “Hubungan masa kerja dan kepemimpinan dengan kinerja perawat di ruang rawat inap Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Minahasa Selatan,” *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 7(3), hlm. 1–8.
30. Wibowo, S.E.M.P. (2018) *Manajemen Kinerja Edisi Kelima*. ptajagrafindo persada 1.
31. Wulan, Saputro, A. H., & Mubarak, D. A. A. (2024). Pengaruh kepemimpinan, pengembangan karir, dan lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan CV Atala Global Indonesia. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, dan Akuntansi)*, 10(1), 116–128. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i1.2053>