



ANALISIS DAMPAK PENGEMBANGAN KARIR DAN WORK-LIFE BALANCE TERHADAP KINERJA KARYAWAN RSUD NTB DENGAN KEPUASAN KERJA SEBAGAI VARIABEL MEDIASI

Oleh

Sentot Imam Suprpto¹, Galuh Ummil Mukminin², Wahyu Nur Chalamsah Setiawan³

^{1,2,3}Program Studi S3 Kesehatan Masyarakat, Universitas Strada Indonesia

Email: ¹sentotimam67@gmail.com, ²galuhummil90@gmail.com,

³wahyunur34@gmail.com

Article History:

Received: 01-01-2026

Revised: 24-01-2026

Accepted: 04-02-2026

Keywords:

Pengembangan Karir,
Work-Life Balance,
Kepuasan Kerja,
Kinerja Karyawan,
Dinas Kesehatan
Provinsi NTB.

Abstract: Praktik penunjang disertasi ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat sebagai lembaga pembina dan pengendali tata kelola sumber daya manusia rumah sakit daerah, dengan fokus pada karyawan RSUD Provinsi NTB. Tujuan praktik ini adalah mengembangkan model peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan work-life balance dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan meliputi pengkajian sistem pembinaan, analisis Fishbone, penentuan prioritas masalah menggunakan USG, serta analisis SWOT sebagai dasar perumusan intervensi. Hasil pengkajian menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan dan kinerja karyawan bukan hanya disebabkan oleh faktor individu, tetapi merupakan akibat dari belum optimalnya sistem pembinaan pengembangan karir dan work-life balance yang dikendalikan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB. Ketidadaan sistem terintegrasi menyebabkan kepuasan kerja belum terbentuk secara optimal sehingga kinerja karyawan tidak maksimal. Sebagai solusi dikembangkan Provincial Career Development and Work-Life Balance System (PCDWLB-NTB), yaitu model pembinaan pengembangan karir dan work-life balance berbasis kepuasan kerja yang dikendalikan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB. Implementasi model ini menunjukkan peningkatan persepsi keadilan karir, keseimbangan kerja-kehidupan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB. Praktik ini menegaskan bahwa penguatan peran Dinas Kesehatan sebagai pembina pengembangan karir dan kesejahteraan kerja merupakan kunci dalam membangun kinerja karyawan rumah sakit daerah yang berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat memiliki peran strategis dalam membina dan mengendalikan kinerja sumber daya manusia di rumah sakit daerah, termasuk RSUD Provinsi NTB sebagai rumah sakit rujukan utama. Dalam konteks pelayanan kesehatan modern, kinerja karyawan rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh kompetensi teknis, tetapi



juga oleh bagaimana sistem organisasi mampu mengelola pengembangan karir dan keseimbangan kehidupan kerja para pegawainya.

Pengembangan karir merupakan instrumen utama dalam membangun motivasi, loyalitas, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi. Ketika karyawan melihat adanya peluang berkembang, promosi yang adil, dan jalur karir yang jelas, mereka cenderung menunjukkan kinerja yang lebih tinggi dan komitmen yang lebih kuat. Sebaliknya, stagnasi karir dapat memicu ketidakpuasan, penurunan semangat kerja, dan niat untuk keluar dari organisasi.

Di sisi lain, work-life balance menjadi semakin penting dalam lingkungan kerja rumah sakit yang penuh tekanan, jam kerja panjang, dan tuntutan emosional yang tinggi. Ketidakseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi dapat menyebabkan kelelahan, stres, dan penurunan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak pada kinerja karyawan.

Dalam sistem tata kelola rumah sakit daerah, Dinas Kesehatan Provinsi NTB memegang peran penting dalam menetapkan kebijakan pembinaan SDM, termasuk pengembangan karir dan pengaturan kerja. Namun, pengamatan awal menunjukkan bahwa kebijakan tersebut masih lebih berorientasi pada pemenuhan kebutuhan layanan dan administrasi dibandingkan pada pembentukan kepuasan kerja dan kinerja jangka panjang karyawan.

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menjembatani pengaruh pengembangan karir dan work-life balance terhadap kinerja. Karyawan yang merasa puas dengan pekerjaannya akan menunjukkan keterlibatan, loyalitas, dan produktivitas yang lebih tinggi, sementara ketidakpuasan akan melemahkan kinerja meskipun fasilitas dan sistem telah tersedia.

Oleh karena itu, Dinas Kesehatan Provinsi NTB dipilih sebagai lahan praktik penunjang disertasi ini karena di sanalah kebijakan pembinaan karir, pengaturan kerja, dan sistem pengelolaan SDM RSUD Provinsi NTB dirumuskan dan dikendalikan. Praktik ini bertujuan mendukung pengembangan model peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan work-life balance dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi.

B. Rumusan Masalah

Dalam pembinaan RSUD Provinsi NTB oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB, kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh bagaimana sistem pengembangan karir dan pengelolaan work-life balance dirancang dan dijalankan. Namun, dalam praktiknya, kebijakan pembinaan masih lebih menekankan aspek administratif dan pemenuhan kebutuhan layanan dibandingkan pembentukan kepuasan kerja dan kinerja jangka panjang karyawan. Oleh karena itu, rumusan masalah dalam praktik penunjang disertasi ini adalah:

Belum optimalnya sistem pembinaan pengembangan karir dan work-life balance yang dikendalikan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB sehingga kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB belum maksimal.

C. Tujuan

Tujuan Umum

Mendukung Dinas Kesehatan Provinsi NTB dalam membangun sistem pembinaan pengembangan karir dan work-life balance untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB.



Tujuan Khusus

1. Menganalisis bagaimana kebijakan pembinaan Dinas Kesehatan NTB memengaruhi pengembangan karir, work-life balance, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB.
2. Mengidentifikasi kelemahan sistem pembinaan dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
3. Merancang dan mengimplementasikan model pembinaan pengembangan karir dan work-life balance berbasis kepuasan kerja sebagai strategi peningkatan kinerja karyawan.

D. Manfaat**Bagi Mahasiswa**

Praktik penunjang disertasi ini memberikan dasar empiris yang kuat untuk mengembangkan dan menguji model peningkatan kinerja karyawan melalui pengembangan karir dan work-life balance dengan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Keterlibatan langsung dalam sistem pembinaan Dinas Kesehatan Provinsi NTB memberikan pemahaman nyata tentang bagaimana kebijakan dan tata kelola SDM memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan rumah sakit daerah.

Bagi Dinas Kesehatan Provinsi NTB

Praktik ini memberikan dasar strategis bagi Dinas Kesehatan Provinsi NTB untuk merancang kebijakan pembinaan karir dan pengelolaan work-life balance yang lebih berorientasi pada peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan. Model yang dihasilkan dapat digunakan sebagai referensi dalam meningkatkan produktivitas dan mutu pelayanan RSUD Provinsi NTB.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja karyawan merupakan indikator utama keberhasilan organisasi pelayanan kesehatan. Dalam konteks rumah sakit daerah, kinerja karyawan tidak hanya menentukan efisiensi operasional, tetapi juga mutu pelayanan dan keselamatan pasien. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor psikologis dan organisasi, di antaranya pengembangan karir, work-life balance, dan kepuasan kerja.

Pengembangan karir mencerminkan sejauh mana organisasi menyediakan peluang bagi karyawan untuk berkembang, memperoleh promosi, dan meningkatkan kompetensinya. Sistem pengembangan karir yang jelas dan adil akan meningkatkan motivasi, rasa dihargai, dan keterikatan karyawan terhadap organisasi, yang pada akhirnya meningkatkan kepuasan dan kinerja.

Work-life balance mengacu pada kemampuan individu untuk menyeimbangkan tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Dalam lingkungan kerja rumah sakit yang penuh tekanan dan jam kerja yang panjang, ketidakseimbangan ini dapat memicu stres dan kelelahan, sehingga menurunkan kepuasan dan kinerja karyawan.

Kepuasan kerja merupakan evaluasi afektif karyawan terhadap pekerjaannya dan berperan sebagai mekanisme mediasi yang menjembatani pengaruh pengembangan karir dan work-life balance terhadap kinerja. Karyawan yang puas akan lebih terlibat, loyal, dan produktif, sedangkan ketidakpuasan akan melemahkan kinerja meskipun sistem dan fasilitas telah tersedia.



Dalam tata kelola rumah sakit daerah, Dinas Kesehatan Provinsi NTB memiliki peran sebagai regulator dan pembina utama yang menetapkan kebijakan pengembangan karir dan pengaturan kerja. Oleh karena itu, kualitas kebijakan dan sistem pembinaan yang dirancang oleh Dinas Kesehatan NTB sangat menentukan apakah pengembangan karir dan work-life balance dapat diterjemahkan menjadi kepuasan dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB.

Untuk mengidentifikasi dan memecahkan masalah kinerja karyawan, digunakan kombinasi Fishbone Diagram, metode USG, analisis SWOT, dan Porter's Five Forces sebagai alat analisis sistemik. Pendekatan organizational development digunakan sebagai kerangka dalam merancang intervensi perubahan sistemik agar pengembangan karir dan work-life balance dapat dikelola secara berkelanjutan.

HASIL PRAKTIK PENUNJANG DISERTASI

A. Gambaran Umum Lahan Praktik

1. Lokasi

Praktik penunjang disertasi dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat, yang berlokasi di Kota Mataram sebagai pusat pemerintahan Provinsi NTB. Dinas Kesehatan NTB merupakan instansi pemerintah daerah yang bertanggung jawab dalam perumusan kebijakan, pembinaan, dan pengawasan seluruh fasilitas pelayanan kesehatan di wilayah Provinsi NTB, termasuk rumah sakit daerah dan RSUD NTB sebagai rumah sakit rujukan provinsi.

2. Profil

Dinas Kesehatan Provinsi NTB adalah perangkat daerah yang melaksanakan urusan pemerintahan di bidang kesehatan. Lembaga ini berfungsi sebagai regulator, koordinator, dan pengendali sistem pelayanan kesehatan provinsi, yang mencakup perencanaan kebijakan, pembinaan teknis rumah sakit, pengendalian mutu pelayanan, serta pemantauan kinerja fasilitas kesehatan. Dalam konteks ini, Dinas Kesehatan NTB memiliki peran strategis dalam membentuk iklim tata kelola, komunikasi kebijakan, dan sistem evaluasi yang memengaruhi kinerja tim di RSUD NTB.

Tabel 4.5
Rekapitulasi ketersediaan SDM Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat Tahun 2022

No	Kabupaten/Kota	Tenaga Kesehatan													Asisten Tenaga Kesehatan							Tenaga Penunjang				Total Per Kabupaten
		Medis	Patologi Klinis	Keperawatan	Kebidanan	Kefarmasian	Kesehatan Masyarakat	Kesehatan Lingkungan	Gizi	Keterampilan Fisik	Keteknisian Medis	Teknik Biomedika	Kesehatan Tradisional	Nakes lainnya	Keperawatan	Kebidanan	Kefarmasian	Teknik Biomedika	Kesehatan Lingkungan	Gizi	Keteknisian Medis	Struktural	Dukungan	Manajemen	Pendidikan dan Pelatihan	
1	Lombok Barat	165	1	756	476	121	43	55	110	7	77	133	0	13	2	1	15	1	0	1	0	57	649	1	268	
2	Lombok Tengah	199	0	1625	1042	181	97	79	153	7	127	142	0	31	45	48	30	19	9	6	17	89	772	1	4719	
3	Lombok Timur	271	3	2257	1535	279	123	121	178	42	217	282	0	15	8	2	18	2	1	2	0	105	1381	2	684	
4	Sumbawa	186	5	1315	946	109	135	52	98	20	54	136	0	16	79	70	22	11	6	11	10	96	771	6	415	
5	Dompu	70	0	752	755	89	115	36	61	23	76	101	0	19	48	74	30	19	20	18	17	39	345	0	270	
6	Bima	116	0	1089	1088	121	158	90	104	9	71	175	0	15	13	22	13	5	4	3	6	63	478	0	364	
7	Sumbawa Barat	74	0	415	361	51	52	24	40	7	34	55	0	0	2	3	2	0	0	0	1	30	273	0	142	
8	Lombok Utara	95	0	470	296	106	39	22	49	1	54	77	0	0	0	0	1	0	0	0	0	28	420	0	165	
9	Kota Mataram	751	11	2621	678	537	91	96	141	96	324	504	1	66	44	17	67	22	10	13	5	199	3055	124	947	
10	Kota Bima	81	1	492	344	63	75	20	40	9	54	67	0	15	6	1	6	14	0	1	1	29	256	3	157	
	NTB	2008	21	11792	7521	1657	928	595	974	221	1088	1672	1	190	247	238	204	93	50	55	57	735	8400	137	3884	

Sumber: <http://sisidmk.kemkes.go.id> per 31 Oktober 2022



Tabel 7.1
Jenis Pelatihan dalam meningkatkan mutu SDM Kesehatan
di Provinsi NTB Tahun 2022

No	Jenis Pelatihan/Workshop	Jumlah Angkatan	Jumlah Peserta
1	Pelatihan Penanggulangan KLB dan Wabah Untuk Tim Gerak Cepat (TGC) di Puskesmas	12	360
2	Pelatihan Pencegahan dan Pengendalian Penyakit dan Infeksi	1	30
3	Pelatihan Manajemen Terpadu Balita Sakit (MTBS) dan Gizi Buruk	3	90
4	Pelatihan Terintegrasi SDIDTK dan PMBA	3	90
5	Pelatihan Deteksi Dini Kanker Leher Rahim dan Payudara bagi Dokter dan Bidan di FKTP	2	60
	Jumlah	21	630

Sumber: Pengelola Program Seksi PSDMK, Dinas Kesehatan Provinsi NTB 2022

3. Visi dan Misi

Visi Dinas Kesehatan Provinsi NTB

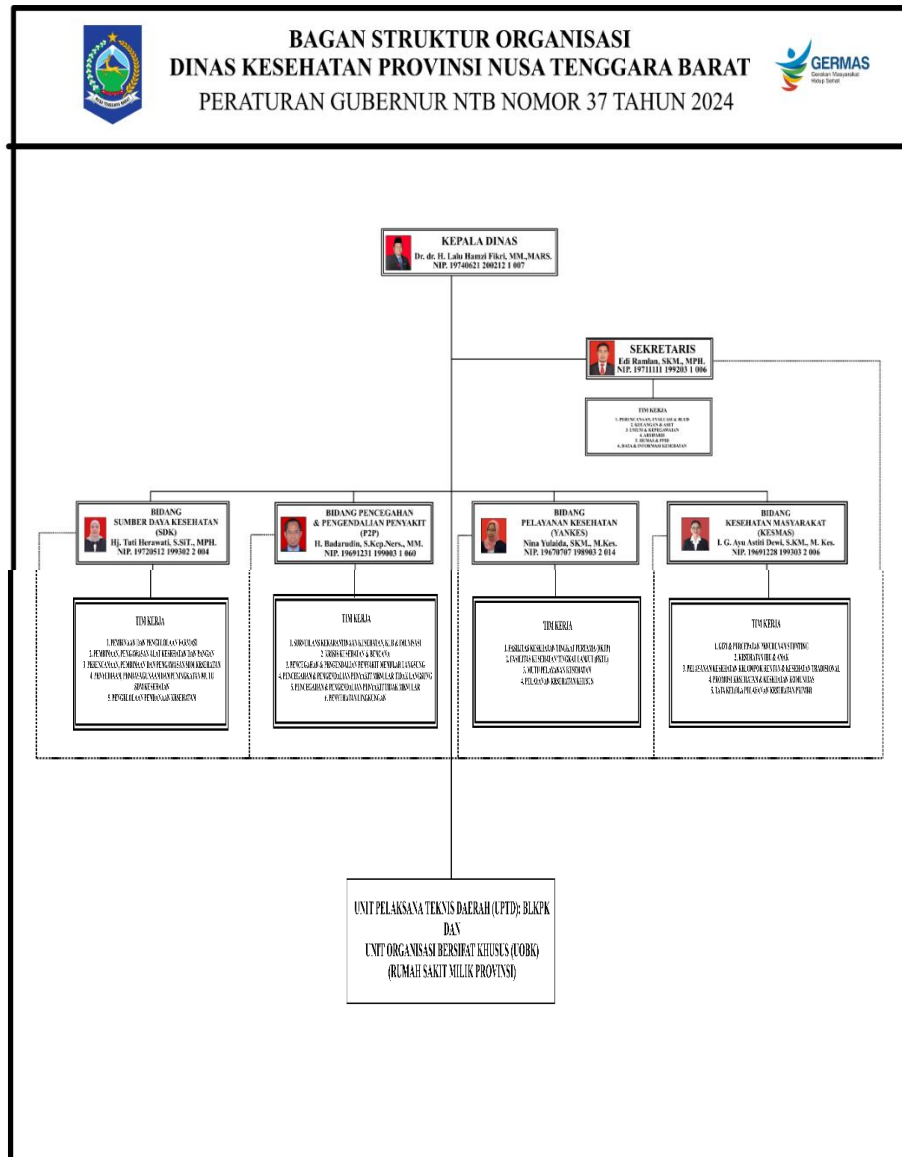
Terwujudnya masyarakat Nusa Tenggara Barat yang sehat dan mandiri melalui pelayanan kesehatan yang bermutu, merata, dan berkeadilan.

Misi

1. Meningkatkan mutu dan akses pelayanan kesehatan melalui penguatan sistem rujukan dan tata kelola rumah sakit.
2. Memperkuat pembinaan dan pengawasan fasilitas pelayanan kesehatan.
3. Mengembangkan sistem informasi kesehatan yang terintegrasi.
4. Meningkatkan profesionalisme dan kinerja sumber daya manusia kesehatan.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi Dinas Kesehatan Provinsi NTB terdiri atas Kepala Dinas, Sekretariat, dan beberapa bidang teknis, antara lain Bidang Pelayanan Kesehatan, Bidang Sumber Daya Kesehatan, Bidang Kesehatan Masyarakat, Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit, serta Bidang Perencanaan dan Evaluasi. Struktur ini memungkinkan Dinas Kesehatan menjalankan fungsi perumusan kebijakan, pembinaan, dan pengendalian kinerja rumah sakit daerah, termasuk RSUDP NTB.



Sumber: Profil Kesehatan NTB, 2024

5. Program-program di Tempat Praktik Penunjang Disertasi

Beberapa program utama Dinas Kesehatan Provinsi NTB yang relevan dengan praktik penunjang disertasi ini antara lain:

- Program penguatan sistem rujukan dan tata kelola rumah sakit daerah.
- Program peningkatan mutu dan keselamatan pasien.
- Program pembinaan dan evaluasi kinerja RSUD.
- Program pengembangan sistem informasi kesehatan.
- Program peningkatan kapasitas SDM kesehatan.

Program-program ini menjadi konteks kebijakan yang secara langsung memengaruhi kinerja tim di RSUD NTB.



6. Keterangan Tambahan

Sebagai regulator sistem kesehatan provinsi, Dinas Kesehatan NTB memiliki posisi strategis dalam menjembatani kebijakan nasional, kebijakan daerah, dan praktik operasional rumah sakit. Oleh karena itu, pemilihan Dinas Kesehatan NTB sebagai lahan praktik penunjang disertasi memberikan nilai tambah karena memungkinkan analisis hubungan antara tata kelola kebijakan dan kinerja tim RSUDP NTB secara lebih komprehensif.

B. Pengkajian

Berdasarkan hasil pengkajian yang dilakukan pada praktik penunjang disertasi, diperoleh gambaran bahwa kinerja karyawan RSUDP NTB tidak dapat dilepaskan dari tingkat kepuasan kerja yang dirasakan oleh karyawan. Kepuasan kerja menjadi faktor psikologis penting yang memediasi hubungan antara pengembangan karir dan work-life balance terhadap kinerja. Dalam praktiknya, karyawan tidak hanya menilai pekerjaannya dari beban tugas yang diberikan, tetapi juga dari kejelasan masa depan karir, keseimbangan kehidupan kerja, serta penghargaan dan dukungan yang diterima dari organisasi.

Hasil pengamatan menunjukkan bahwa sistem pengembangan karir di RSUDP NTB belum sepenuhnya dipersepsikan adil dan transparan oleh seluruh karyawan. Beberapa karyawan masih memandang bahwa peluang promosi dan pengembangan kompetensi belum sepenuhnya berbasis kinerja dan kompetensi. Kondisi ini menimbulkan ketidakpastian terhadap masa depan karir, yang secara perlahan menurunkan kepuasan kerja. Ketika karyawan merasa bahwa usaha dan kinerja yang diberikan tidak memiliki keterkaitan yang jelas dengan pengembangan karir, motivasi dan semangat kerja cenderung menurun.

Selain aspek karir, work-life balance juga menjadi isu penting yang memengaruhi kepuasan kerja. Beban kerja yang tinggi, tuntutan pelayanan yang berkelanjutan, serta keterbatasan waktu pemulihan menyebabkan sebagian karyawan mengalami kesulitan dalam menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi. Ketidakseimbangan ini tidak hanya berdampak pada kelelahan fisik, tetapi juga memengaruhi kondisi psikologis dan kepuasan kerja secara keseluruhan. Karyawan yang merasa waktu dan energinya tersita sepenuhnya untuk pekerjaan cenderung mengalami penurunan kenyamanan dan keterikatan terhadap organisasi.

Dari sisi lingkungan kerja, hubungan dengan rekan kerja dan atasan juga berperan dalam membentuk kepuasan kerja. Walaupun secara umum hubungan kerja berjalan baik, tekanan pekerjaan dan tuntutan target pelayanan terkadang memengaruhi kualitas interaksi kerja. Kurangnya ruang komunikasi terbuka dan dukungan emosional menyebabkan sebagian karyawan merasa kurang dihargai dan kurang diperhatikan kesejahteraannya.

Berdasarkan kondisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa permasalahan kinerja karyawan RSUDP NTB tidak semata-mata disebabkan oleh kemampuan teknis, tetapi lebih dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sistem manajemen sumber daya manusia, khususnya yang berkaitan dengan pengembangan karir dan work-life balance. Kepuasan kerja muncul sebagai variabel kunci yang menjembatani pengaruh kedua faktor tersebut terhadap kinerja karyawan.

C. Penyusunan Fishbone

Untuk menguraikan permasalahan secara lebih sistematis, digunakan Fishbone Diagram sebagai alat analisis sebab-akibat. Fishbone digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor mendasar yang berkontribusi terhadap rendahnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUDP NTB.



Hasil analisis menunjukkan bahwa dari sisi kebijakan, sistem pengembangan karir belum sepenuhnya memberikan kepastian dan transparansi bagi karyawan. Ketidakjelasan jalur karir dan keterbatasan informasi mengenai mekanisme promosi menimbulkan persepsi ketidakadilan yang berdampak langsung pada kepuasan kerja. Kebijakan work-life balance juga belum secara eksplisit dijadikan indikator dalam pembinaan kinerja, sehingga aspek keseimbangan kerja belum memperoleh perhatian yang memadai.

Dari sisi sistem manajemen sumber daya manusia, proses pelatihan dan pengembangan belum merata serta belum sepenuhnya dikaitkan dengan perencanaan karir jangka panjang. Evaluasi kinerja lebih menekankan aspek administratif dan capaian tugas, sementara aspek kepuasan kerja belum menjadi bagian dari sistem penilaian. Kondisi ini menyebabkan karyawan merasa bahwa kontribusi dan beban kerja yang mereka jalani belum sepenuhnya dihargai.

Dari sisi lingkungan dan hubungan kerja, tekanan pekerjaan yang tinggi serta tuntutan pelayanan berkelanjutan memengaruhi kualitas interaksi antarpegawai. Ketika beban kerja meningkat tanpa diimbangi dukungan yang memadai, kepuasan kerja menurun dan berdampak pada kinerja. Selain itu, dari sisi kompensasi dan penghargaan, masih terdapat persepsi bahwa kinerja yang baik belum selalu diikuti dengan pengakuan yang memadai, baik dalam bentuk finansial maupun nonfinansial.

Fishbone Diagram menunjukkan bahwa rendahnya kinerja karyawan merupakan akumulasi dari berbagai faktor yang bermuara pada menurunnya kepuasan kerja. Dengan demikian, peningkatan kinerja tidak dapat dilakukan secara parsial, tetapi harus melalui perbaikan sistem pengembangan karir dan pengelolaan work-life balance secara terpadu.

D. Penentuan Prioritas Masalah dengan Metode USG

Setelah akar masalah diidentifikasi, langkah berikutnya adalah menentukan masalah yang paling prioritas menggunakan metode USG. Analisis menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja memiliki tingkat urgensi yang tinggi karena berdampak langsung pada motivasi dan kualitas kinerja karyawan. Dari aspek keseriusan, ketidakpuasan kerja berpotensi memicu penurunan produktivitas, meningkatnya keluhan kerja, serta menurunnya kualitas pelayanan rumah sakit.

Dari aspek pertumbuhan masalah, apabila sistem pengembangan karir dan work-life balance tidak segera diperbaiki, maka ketidakpuasan kerja berpotensi semakin meluas dan berdampak jangka panjang terhadap stabilitas sumber daya manusia. Berdasarkan pertimbangan tersebut, ditetapkan bahwa masalah prioritas adalah rendahnya kepuasan kerja karyawan yang dipengaruhi oleh pengembangan karir dan work-life balance yang belum optimal.

Tabel

No	Akar Masalah	U	S	G	Total
1	Sistem pengembangan karir belum jelas dan adil	3	3	3	9
2	Work-life balance belum menjadi perhatian kebijakan	3	3	3	9
3	Rendahnya kepuasan kerja karyawan	3	3	3	9
4	Beban kerja tidak seimbang	2	3	2	7
5	Kurangnya penghargaan kinerja	2	2	2	6

E. Analisis SWOT

Analisis SWOT dilakukan untuk melihat posisi strategis RSUDP NTB dan Dinas Kesehatan Provinsi NTB dalam upaya meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.



Dari sisi kekuatan, organisasi memiliki struktur kepegawaian, regulasi pembinaan, serta dukungan kebijakan yang dapat dimanfaatkan untuk pengembangan karir dan peningkatan kesejahteraan kerja. Namun, kelemahan utama terletak pada belum terintegrasinya kepuasan kerja sebagai indikator pembinaan kinerja.

Dari sisi peluang, adanya reformasi birokrasi dan perhatian pemerintah terhadap kesejahteraan tenaga kesehatan memberikan ruang bagi penguatan sistem pengembangan karir dan work-life balance. Sementara itu, ancaman yang dihadapi meliputi meningkatnya beban kerja, tekanan pelayanan, serta potensi penurunan motivasi kerja apabila ketidakpuasan tidak ditangani secara sistematis.

Berdasarkan analisis tersebut, strategi yang paling relevan adalah memanfaatkan peluang kebijakan dan kewenangan pembinaan untuk memperbaiki kelemahan sistem pengembangan karir dan work-life balance, sehingga kepuasan kerja dapat ditingkatkan dan berdampak positif terhadap kinerja karyawan.

F. Rencana Intervensi

Berdasarkan hasil analisis masalah yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan RSUDP NTB perlu diarahkan melalui penguatan kepuasan kerja sebagai faktor mediasi utama. Kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh bagaimana organisasi mengelola pengembangan karir serta menciptakan keseimbangan antara tuntutan pekerjaan dan kehidupan pribadi. Oleh karena itu, rencana intervensi yang disusun dalam praktik penunjang disertasi ini difokuskan pada perbaikan sistem pembinaan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja secara berkelanjutan.

Rencana intervensi dirancang dengan mempertimbangkan kewenangan Dinas Kesehatan Provinsi NTB sebagai pembina rumah sakit daerah. Intervensi tidak diarahkan pada perubahan struktural besar, melainkan pada penguatan sistem pembinaan dan kebijakan yang bersifat strategis, realistis, dan dapat dijalankan secara bertahap. Pendekatan ini dipilih agar intervensi yang dirancang tetap relevan dengan kondisi organisasi dan dapat diterima oleh seluruh pemangku kepentingan.

Intervensi pertama diarahkan pada penguatan sistem pengembangan karir karyawan. Pengembangan karir dipandang sebagai salah satu sumber utama kepuasan kerja karena memberikan kepastian masa depan dan makna terhadap pekerjaan yang dijalani. Oleh karena itu, diperlukan pembinaan yang menekankan kejelasan jalur karir, keterkaitan antara kinerja dan peluang pengembangan, serta pemerataan akses terhadap pelatihan dan peningkatan kompetensi. Melalui pembinaan ini, karyawan diharapkan memiliki persepsi yang lebih positif terhadap keadilan dan transparansi organisasi.

Intervensi kedua difokuskan pada pengelolaan work-life balance karyawan. Hasil pengkajian menunjukkan bahwa ketidakseimbangan antara beban kerja dan kehidupan pribadi menjadi salah satu faktor yang menurunkan kepuasan kerja. Oleh karena itu, intervensi diarahkan pada penyusunan rekomendasi pembinaan yang mendorong pengaturan beban kerja yang lebih proporsional, pengelolaan waktu kerja yang lebih fleksibel sesuai ketentuan, serta perhatian terhadap waktu pemulihan kerja. Pendekatan ini diharapkan mampu menciptakan kenyamanan kerja dan meningkatkan keterikatan karyawan terhadap organisasi.

Intervensi selanjutnya diarahkan pada penguatan aspek lingkungan kerja dan dukungan organisasi. Kepuasan kerja tidak hanya dibentuk oleh kebijakan formal, tetapi juga oleh pengalaman sehari-hari karyawan dalam berinteraksi dengan atasan dan rekan kerja.



Oleh karena itu, diperlukan pembinaan yang mendorong komunikasi yang lebih terbuka, penghargaan terhadap kinerja, serta penguatan hubungan kerja yang suportif. Lingkungan kerja yang positif akan memperkuat persepsi karyawan bahwa organisasi memperhatikan kesejahteraan mereka.

Keseluruhan rencana intervensi tersebut dirancang sebagai satu kesatuan yang saling mendukung. Pengembangan karir memberikan kepastian masa depan, work-life balance menciptakan keseimbangan hidup, dan lingkungan kerja yang suportif memperkuat kenyamanan psikologis. Ketiga aspek tersebut secara bersama-sama diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, yang pada akhirnya berdampak positif terhadap kinerja karyawan RSUDP NTB.

Rencana intervensi ini menjadi dasar bagi tahap implementasi dalam praktik penunjang disertasi, dengan menekankan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya dicapai melalui tuntutan kerja, tetapi melalui pembinaan yang memperhatikan aspek manusia secara utuh. Dengan demikian, intervensi yang dirancang diharapkan dapat menjadi langkah awal dalam membangun sistem pembinaan karyawan yang lebih adil, seimbang, dan berkelanjutan.

G. Implementasi

Implementasi dalam praktik penunjang disertasi ini tidak dimaksudkan untuk melaksanakan seluruh rencana intervensi secara menyeluruh, melainkan difokuskan pada kegiatan-kegiatan yang memungkinkan dilakukan dalam jangka waktu praktik dan berada dalam ruang lingkup pembinaan Dinas Kesehatan Provinsi NTB. Oleh karena itu, implementasi diarahkan sebagai langkah awal untuk memperkuat kepuasan kerja karyawan RSUDP NTB melalui pendekatan pembinaan dan fasilitasi.

Tahap awal implementasi dilakukan melalui koordinasi dan komunikasi dengan pihak terkait di lingkungan Dinas Kesehatan Provinsi NTB serta manajemen RSUDP NTB. Koordinasi ini bertujuan membangun pemahaman bersama bahwa kepuasan kerja karyawan merupakan faktor penting dalam peningkatan kinerja. Dalam tahap ini, disepakati bahwa faktor-faktor seperti pengembangan karir, keseimbangan kerja-kehidupan, lingkungan kerja, serta hubungan kerja perlu mendapatkan perhatian dalam proses pembinaan.

Selanjutnya, implementasi difokuskan pada penguatan pemahaman mengenai pengembangan karir sebagai sumber utama kepuasan kerja. Melalui diskusi dan telaah kebijakan, dilakukan pemetaan awal terhadap mekanisme pengembangan karir yang berlaku, termasuk akses pelatihan, kesempatan peningkatan kompetensi, serta persepsi karyawan terhadap kejelasan jalur karir. Kegiatan ini bertujuan memberikan gambaran kepada Dinas Kesehatan Provinsi NTB mengenai bagaimana sistem karir memengaruhi motivasi dan kepuasan kerja karyawan.

Implementasi berikutnya diarahkan pada aspek work-life balance. Dalam praktik penunjang disertasi dilakukan pengkajian awal terhadap pola beban kerja, jam kerja, dan tuntutan pekerjaan yang berpotensi memengaruhi keseimbangan kehidupan kerja karyawan. Hasil pengkajian tersebut digunakan sebagai bahan refleksi dalam pembinaan, bahwa pengelolaan beban kerja yang tidak proporsional dapat menurunkan kepuasan kerja dan berdampak pada kinerja jangka panjang.

Selain itu, implementasi juga menyentuh aspek lingkungan kerja dan hubungan antarpegawai. Melalui diskusi terbatas dan pengamatan lapangan, diperoleh gambaran bahwa hubungan kerja yang suportif dan komunikasi yang terbuka memiliki kontribusi besar



terhadap kepuasan kerja. Oleh karena itu, dalam implementasi ditekankan pentingnya membangun iklim kerja yang saling mendukung, khususnya antara pimpinan dan karyawan.

Faktor penghargaan dan pengakuan kinerja juga menjadi bagian dari implementasi. Walaupun tidak dilakukan perubahan kebijakan secara langsung, praktik penunjang disertasi mendorong munculnya kesadaran bahwa apresiasi, baik dalam bentuk pengakuan nonfinansial maupun umpan balik positif, memiliki pengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Hal ini menjadi bahan rekomendasi penting bagi pembinaan selanjutnya.

Seluruh kegiatan implementasi dilakukan secara bertahap dan bersifat fasilitatif. Implementasi tidak diarahkan pada pengambilan keputusan struktural, melainkan pada penyediaan informasi, pemetaan masalah, dan penyusunan rekomendasi pembinaan yang berfokus pada peningkatan kepuasan kerja. Dengan pendekatan ini, implementasi tetap relevan dengan peran mahasiswa dalam praktik penunjang disertasi.

Melalui implementasi terbatas ini, diperoleh pemahaman awal bahwa kepuasan kerja karyawan RSUD NTB dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan. Implementasi ini menjadi langkah awal yang penting dalam mendukung perumusan kebijakan pembinaan yang lebih komprehensif dan berorientasi pada peningkatan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

H. Inovasi dan Evaluasi

Inovasi yang dikembangkan dalam praktik penunjang disertasi ini merupakan respon atas temuan utama bahwa kepuasan kerja menjadi faktor kunci yang memediasi pengaruh pengembangan karir dan work-life balance terhadap kinerja karyawan RSUD NTB. Berdasarkan hasil pengkajian, inovasi tidak diarahkan pada perubahan struktural yang bersifat besar, melainkan pada penguatan pendekatan pembinaan yang menempatkan kepuasan kerja sebagai fondasi peningkatan kinerja.

Inovasi yang dirumuskan berupa Model Pembinaan Kinerja Berbasis Kepuasan Kerja, yaitu pendekatan pembinaan yang mengintegrasikan aspek pengembangan karir, keseimbangan kerja-kehidupan, lingkungan kerja, serta penghargaan nonfinansial dalam proses pembinaan karyawan. Model ini menekankan bahwa peningkatan kinerja tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh bagaimana organisasi memperlakukan dan menghargai karyawannya.

Melalui model inovasi ini, Dinas Kesehatan Provinsi NTB diarahkan untuk mulai memasukkan indikator kepuasan kerja sebagai bagian dari pertimbangan pembinaan rumah sakit daerah. Kepuasan kerja dipandang sebagai sinyal awal yang mencerminkan kondisi psikologis karyawan dan keberlanjutan kinerja jangka panjang. Dengan demikian, inovasi ini berfungsi sebagai pendekatan preventif, bukan sekadar korektif.

Evaluasi terhadap pelaksanaan inovasi dilakukan secara kualitatif dengan menilai proses implementasi yang telah dilakukan selama praktik penunjang disertasi. Evaluasi difokuskan pada tingkat penerimaan terhadap gagasan kepuasan kerja sebagai bagian dari pembinaan, keterbukaan manajemen terhadap faktor-faktor nonteknis kinerja, serta potensi keberlanjutan model yang ditawarkan.

Hasil evaluasi menunjukkan bahwa pendekatan pembinaan berbasis kepuasan kerja memperoleh respon positif karena dinilai lebih manusiawi dan relevan dengan kondisi kerja karyawan. Namun demikian, evaluasi juga menunjukkan bahwa penerapan inovasi secara menyeluruh masih memerlukan dukungan kebijakan formal, penguatan regulasi, serta komitmen manajemen jangka panjang.



Sebagai upaya perbaikan, direkomendasikan agar inovasi ini dikembangkan lebih lanjut melalui penyusunan pedoman pembinaan kepuasan kerja yang terintegrasi dengan sistem penilaian kinerja dan pengembangan karir. Selain itu, diperlukan mekanisme monitoring kepuasan kerja secara berkala sebagai dasar pengambilan keputusan pembinaan.

Dengan adanya inovasi ini, praktik penunjang disertasi diharapkan memberikan kontribusi nyata dalam mendorong perubahan paradigma pembinaan karyawan, dari yang semula berorientasi pada target kerja semata menjadi pembinaan yang memperhatikan aspek psikologis dan kesejahteraan kerja. Inovasi ini diharapkan mampu menjadi landasan awal bagi peningkatan kinerja karyawan RSUDP NTB yang lebih berkelanjutan.

KESIMPULAN

Praktik penunjang disertasi yang dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat bertujuan untuk memperoleh gambaran nyata mengenai pengelolaan pengembangan karir dan work-life balance dalam kaitannya dengan kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUDP NTB. Berdasarkan hasil pengkajian, diperoleh pemahaman bahwa kinerja karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan teknis dan beban kerja, tetapi sangat ditentukan oleh tingkat kepuasan kerja yang dirasakan dalam menjalankan tugas sehari-hari.

Hasil analisis Fishbone menunjukkan bahwa kepuasan kerja karyawan dipengaruhi oleh berbagai faktor yang saling berkaitan, antara lain kejelasan pengembangan karir, keseimbangan antara kehidupan kerja dan pribadi, lingkungan kerja, hubungan dengan atasan dan rekan kerja, serta bentuk penghargaan yang diterima. Ketidakseimbangan pada faktor-faktor tersebut berpotensi menurunkan kenyamanan kerja dan berdampak pada kinerja karyawan secara keseluruhan.

Penentuan prioritas masalah menggunakan metode USG menetapkan bahwa rendahnya kepuasan kerja merupakan masalah paling mendesak dan strategis untuk ditangani. Hal ini diperkuat oleh analisis SWOT yang menunjukkan bahwa meskipun organisasi memiliki kekuatan dan peluang kebijakan yang memadai, kelemahan dalam sistem pembinaan sumber daya manusia masih menjadi tantangan utama dalam upaya peningkatan kinerja.

Berdasarkan hasil analisis tersebut, dirumuskan rencana intervensi yang berfokus pada penguatan kepuasan kerja melalui pengembangan karir yang lebih jelas, pengelolaan work-life balance yang lebih seimbang, serta penciptaan lingkungan kerja yang suportif. Implementasi yang dilakukan dalam praktik penunjang disertasi bersifat terbatas dan realistis, namun memberikan gambaran awal mengenai pentingnya pendekatan pembinaan yang lebih manusiawi dan berkelanjutan.

Inovasi yang dihasilkan berupa model pembinaan kinerja berbasis kepuasan kerja menjadi kontribusi utama dari praktik penunjang disertasi ini. Model tersebut menempatkan kepuasan kerja sebagai fondasi peningkatan kinerja, sehingga pembinaan tidak hanya berorientasi pada target kerja, tetapi juga pada kesejahteraan dan kenyamanan karyawan.

Secara keseluruhan, praktik penunjang disertasi ini menyimpulkan bahwa peningkatan kinerja karyawan RSUDP NTB memerlukan pendekatan yang holistik, dengan menjadikan kepuasan kerja sebagai variabel kunci dalam sistem pembinaan. Dengan dukungan kebijakan dan komitmen berkelanjutan dari Dinas Kesehatan Provinsi NTB, pendekatan ini diharapkan



dapat memperkuat kinerja organisasi dan mutu pelayanan kesehatan daerah secara berkelanjutan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Allen, T. D., Herst, D. E. L., Bruck, C. S., & Sutton, M. (2000). Consequences associated with work-to-family conflict: A review and agenda for future research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 5(2), 278–308.
- [2] Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). London: Kogan Page.
- [3] Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands–resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.
- [4] BPJS Kesehatan. (2023). *Pedoman mutu dan keselamatan pasien*. BPJS Kesehatan Republik Indonesia.
- [5] Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). New York: Pearson Education.
- [6] Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 500–507.
- [7] Greenhaus, J. H., & Allen, T. D. (2011). Work–family balance: A review and extension of the literature. In J. C. Quick & L. E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology* (2nd ed.). Washington, DC: APA.
- [8] Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (2010). *Career management* (4th ed.). Sage.
- [9] Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- [10] Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- [11] Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2012). Job attitudes. *Annual Review of Psychology*, 63, 341–367.
- [12] Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2022). *Pedoman pembinaan sumber daya manusia rumah sakit daerah*. Kemenkes RI.
- [13] Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- [14] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology*. Chicago: Rand McNally.
- [15] Luthans, F. (2011). *Organizational behavior* (12th ed.). McGraw-Hill.
- [16] Maslach, C., & Leiter, M. P. (2016). *Burnout*. Wiley.
- [17] Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper & Row.
- [18] Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- [19] Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- [20] Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- [21] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). New Jersey: Pearson Education.
- [22] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [23] Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- [24] Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [25] World Health Organization. (2021). *Mental health at work*. WHO.
- [26] World Health Organization. (2022). *Health workforce policy and management*. WHO.



- [27] World Health Organization. (2022). Mental health at work: Policy brief. Geneva: WHO.
- [28] Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Boston: Pearson Education.