



PENGEMBANGAN MODEL PENINGKATAN KINERJA KARYAWAN MELALUI MODEL GAYA KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DAN TRANSAKSIONAL DAN KEPUASAN KERJA MELALUI PROMOSI JABATAN SEBAGAI VARIABEL MEDIAS DI RSUD PROVINSI NTB

Oleh

Agusta Dian¹, H.L.Hamzi Fikri², Lalu Herman Mahaputra³

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

email: ¹agustadian458@gmail.com, ²laluhamzi5689@gmail.com,

³laluherman945@gmail.com

Article History:

Received: 21-01-2026

Revised: 12-02-2026

Accepted: 24-02-2026

Keywords:

Kepemimpinan
Transformasional,
Kepemimpinan
Transaksional,
Promosi Jabatan,
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 RSUD Provinsi NTB. Tujuan praktik ini adalah mengembangkan model peningkatan kinerja karyawan melalui integrasi gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan kepuasan kerja yang dibangun melalui sistem promosi jabatan sebagai variabel mediasi. Metode yang digunakan meliputi pengkajian sistem pembinaan, analisis Fishbone, penentuan prioritas masalah menggunakan USG, serta analisis SWOT sebagai dasar perumusan intervensi kebijakan. Hasil pengkajian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional berperan penting dalam membentuk kinerja karyawan, namun pengaruhnya terhadap kinerja bekerja secara tidak langsung melalui kepuasan kerja yang dipengaruhi oleh sistem promosi jabatan. Ketika promosi dirasakan adil, transparan, dan berbasis kinerja, kepuasan kerja meningkat dan memperkuat dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB. Sebagai solusi dikembangkan Provincial Leadership and Promotion Satisfaction System (PLPSS-NTB), yaitu model pembinaan kepemimpinan dan sistem promosi jabatan yang diarahkan untuk meningkatkan kepuasan kerja sebagai mekanisme peningkatan kinerja karyawan. Model ini menempatkan Dinas Kesehatan Provinsi NTB sebagai pengendali kebijakan kepemimpinan dan pengelolaan karier rumah sakit daerah. Implementasi awal PLPSS-NTB menunjukkan peningkatan kepuasan kerja, persepsi keadilan promosi, dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB. Praktik ini menegaskan bahwa penguatan kepemimpinan dan sistem promosi jabatan pada level regulator merupakan kunci dalam membangun kinerja sumber daya manusia rumah sakit daerah yang berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat (NTB) memegang peran strategis dalam membina, mengendalikan, dan menjamin mutu pengelolaan seluruh rumah sakit daerah,



termasuk RSUD Provinsi NTB sebagai rumah sakit rujukan tertinggi di provinsi. Dalam sistem pelayanan kesehatan publik, kinerja karyawan rumah sakit tidak hanya merupakan tanggung jawab manajemen internal rumah sakit, tetapi juga merupakan hasil dari kebijakan, sistem pembinaan, dan tata kelola yang dirancang oleh regulator daerah, yaitu Dinas Kesehatan.

Dalam konteks tata kelola modern, kinerja karyawan rumah sakit sangat ditentukan oleh bagaimana gaya kepemimpinan, sistem promosi jabatan, dan kepuasan kerja dibangun dan dikendalikan secara sistemik. Kepemimpinan transformasional berperan membangun visi, komitmen, dan makna kerja, sedangkan kepemimpinan transaksional memastikan disiplin, kejelasan peran, dan pencapaian target. Kombinasi kedua gaya kepemimpinan ini menjadi sangat penting dalam organisasi rumah sakit yang kompleks dan berisiko tinggi.

Namun, kepemimpinan yang baik tidak akan menghasilkan kinerja yang berkelanjutan apabila tidak didukung oleh sistem promosi jabatan yang adil dan berbasis kinerja. Promosi jabatan merupakan mekanisme institusional yang membentuk kepuasan kerja, motivasi, dan persepsi keadilan organisasi. Dalam sistem rumah sakit daerah, promosi jabatan yang tidak terhubung dengan kinerja dan kompetensi akan melemahkan daya dorong kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

Hasil pengamatan dan pengkajian awal di Dinas Kesehatan Provinsi NTB menunjukkan bahwa pembinaan terhadap RSUD Provinsi NTB masih lebih menekankan pada aspek kepatuhan administratif dibandingkan pada kualitas kepemimpinan dan sistem karier. Regulasi dan pengawasan yang dilakukan belum sepenuhnya mengarahkan bagaimana gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional serta sistem promosi jabatan seharusnya digunakan sebagai instrumen peningkatan kepuasan dan kinerja karyawan.

Akibatnya, kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB berkembang secara tidak optimal dan tidak merata antar unit kerja. Kondisi ini berpotensi menghambat mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan daya saing rumah sakit rujukan provinsi.

Oleh karena itu, Dinas Kesehatan Provinsi NTB dipilih sebagai lahan praktik penunjang disertasi ini karena di sanalah kebijakan, sistem pembinaan, dan pengendalian kepemimpinan serta promosi jabatan rumah sakit daerah dirumuskan dan diarahkan. Praktik ini bertujuan mendukung pengembangan model peningkatan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB melalui integrasi gaya kepemimpinan dan sistem promosi jabatan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, rumusan masalah praktik penunjang disertasi ini adalah:

Belum optimalnya sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan 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 kepemimpinan dan promosi jabatan yang mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB.

Tujuan Khusus



1. Menganalisis bagaimana sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan yang diterapkan oleh Dinas Kesehatan NTB memengaruhi kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB.
2. Mengidentifikasi kelemahan sistem pembinaan kepemimpinan dan karier RSUD dalam perspektif regulator daerah.
3. Merancang dan mengimplementasikan model pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan berbasis kinerja dan kepuasan kerja sebagai solusi kebijakan.

D. Manfaat

Bagi Mahasiswa

Praktik penunjang disertasi ini memberikan dasar empiris yang kuat bagi mahasiswa untuk mengembangkan dan menguji model peningkatan kinerja karyawan yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dengan sistem promosi jabatan melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Melalui keterlibatan langsung dalam proses pembinaan dan pengendalian rumah sakit daerah di Dinas Kesehatan Provinsi NTB, mahasiswa memperoleh pemahaman yang komprehensif tentang bagaimana kebijakan kepemimpinan dan sistem karier di tingkat regulator memengaruhi kepuasan dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB. Hal ini menjadikan disertasi yang disusun tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga aplikatif dan relevan dengan praktik tata kelola pelayanan kesehatan daerah.

Bagi Dinas Kesehatan NTB dan RSUD NTB

Bagi Dinas Kesehatan Provinsi NTB, praktik ini memberikan dasar analitis dan empiris untuk memperkuat perannya sebagai pembina dan pengendali mutu pengelolaan SDM rumah sakit daerah. Model dan temuan yang dihasilkan dapat digunakan sebagai referensi dalam merancang kebijakan pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan RSUD yang lebih transparan, adil, dan berbasis kinerja, sehingga mampu meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan secara sistemik di seluruh rumah sakit daerah Provinsi NTB.

TINJAUAN PUSTAKA

Kinerja karyawan dalam organisasi pelayanan kesehatan merupakan hasil dari interaksi kompleks antara sistem kepemimpinan, struktur penghargaan, kepuasan kerja, dan budaya organisasi. Dalam konteks rumah sakit publik seperti RSUD Provinsi NTB, kinerja karyawan tidak hanya berdampak pada produktivitas internal, tetapi juga langsung memengaruhi mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan kepercayaan publik. Oleh karena itu, pendekatan peningkatan kinerja harus berbasis sistem dan terintegrasi dengan kebijakan kepemimpinan dan pengelolaan sumber daya manusia (Robbins & Judge, 2017; Donabedian, 2003).

Kepemimpinan transformasional dan transaksional merupakan dua paradigma kepemimpinan yang saling melengkapi dalam organisasi modern. Kepemimpinan transformasional berfokus pada pembentukan visi, inspirasi, dan perubahan nilai, sedangkan kepemimpinan transaksional menekankan kejelasan peran, pengawasan, serta sistem imbalan dan sanksi. Dalam organisasi rumah sakit yang kompleks dan berisiko tinggi, kedua gaya ini diperlukan secara simultan untuk menjaga stabilitas operasional sekaligus mendorong inovasi dan komitmen karyawan (Bass & Riggio, 2006; Yukl, 2013).

Kepuasan kerja merupakan sikap dan respon emosional karyawan terhadap pengalaman kerjanya, yang mencakup persepsi terhadap kepemimpinan, sistem penghargaan, beban kerja, dan peluang pengembangan karier. Kepuasan kerja berfungsi sebagai mekanisme



psikologis yang menjembatani pengaruh kepemimpinan dan sistem karier terhadap kinerja, karena karyawan yang puas cenderung lebih berkomitmen, lebih terlibat, dan lebih produktif (Locke, 1976; Judge et al., 2001).

Promosi jabatan memiliki peran strategis dalam membentuk kepuasan kerja karena promosi merupakan simbol pengakuan organisasi terhadap kompetensi, prestasi, dan potensi karyawan. Dalam sistem rumah sakit publik, promosi yang adil dan transparan tidak hanya meningkatkan motivasi individu, tetapi juga memperkuat legitimasi kepemimpinan dan kepercayaan terhadap organisasi (Greenhaus et al., 2010; Robbins & Judge, 2017).

Untuk mendiagnosis masalah kinerja dan kepuasan secara sistemik, digunakan pendekatan Root Cause Analysis (RCA) dengan Fishbone Diagram dan teknik 5 Whys, yang memetakan faktor kepemimpinan, kebijakan, sistem karier, budaya, dan proses kerja yang memengaruhi kinerja karyawan (Ishikawa, 1985; Sugiyono, 2020).

Penentuan prioritas perbaikan dilakukan melalui metode USG (Urgency, Seriousness, Growth), sehingga intervensi difokuskan pada aspek yang paling mendesak, paling berdampak, dan paling berpotensi memburuk jika tidak segera diperbaiki (Sugiyono, 2020).

Selanjutnya, analisis SWOT digunakan untuk memetakan kapasitas strategis RSUD Provinsi NTB dalam menerapkan model kepemimpinan dan promosi jabatan yang efektif, sedangkan Porter's Five Forces membantu memahami tekanan eksternal seperti regulasi, tuntutan mutu, dan persaingan layanan kesehatan yang memengaruhi kinerja organisasi (Porter, 1980; Porter, 2008).

Pendekatan Organizational Development (OD) dan Strategic Human Resource Management menjadi kerangka utama dalam merancang perubahan kepemimpinan dan sistem karier yang mampu meningkatkan kepuasan dan kinerja karyawan secara berkelanjutan (Schein, 2010; Kotter, 2012).

Dengan integrasi RCA, USG, SWOT, Five Forces, dan Organizational Development, penelitian ini memiliki kerangka yang kuat untuk mengembangkan model peningkatan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB melalui kepemimpinan transformasional dan transaksional serta promosi jabatan yang dimediasi oleh kepuasan kerja.

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 RSUDP 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	Psikologi	KI Inis	Keperawatan	Kebidanan	Kofarmasian	Kesehatan Masyarakat	Kesehatan Lingkungan	Gizi	Keterampilan Fisik	Keteknisian Medis	Teknik Biomedika	Kesehatan Tradisional	Nakes lainnya	Keperawatan	Kebidanan	Kofarmasian	Teknik Biomedika	Kesehatan Lingkungan	Gizi	Keteknisian Medis		Struktural	Dukungan Manajemen
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	2684
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	6844
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	4154
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	2707
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	3643
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	1424
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	1658
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	9473
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	1578
	NTB	2008	21	11792	7521	1657	928	595	974	221	1088	1672	1	190	247	238	204	93	50	55	57	735	8400	137	38884

Sumber: <http://sisdmk.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

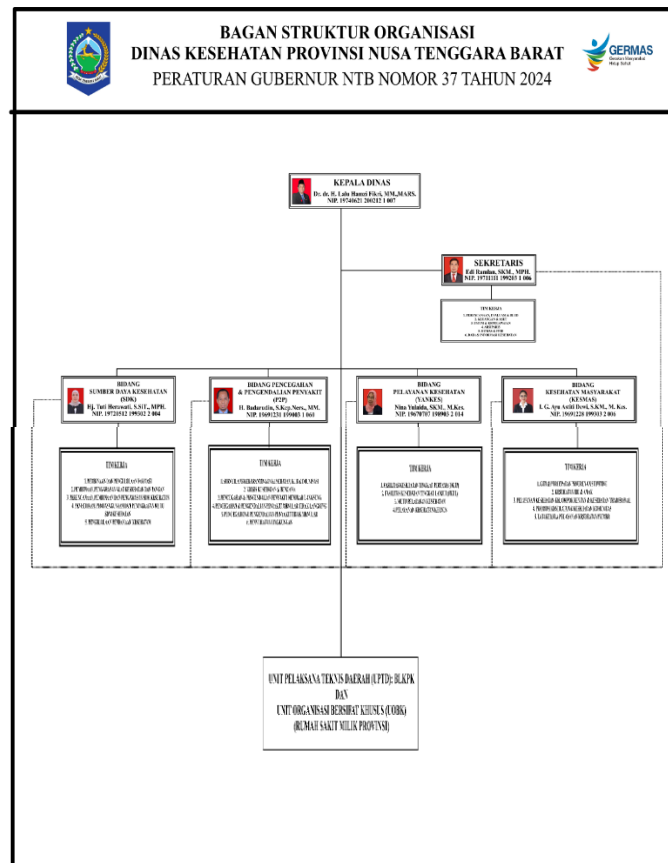
Terwujudnya masyarakat Nusa Tenggara Barat yang sehat dan mandiri melalui pelayanan kesehatan yang bermutu, merata, dan berkeadilan.

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.



Gambar 1

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 RSUDP 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

Pengkajian dalam praktik penunjang disertasi ini dilakukan di Dinas Kesehatan Provinsi NTB dengan fokus pada bagaimana kebijakan pembinaan, pengawasan, dan pengendalian



manajemen sumber daya manusia rumah sakit daerah yang dirancang oleh Dinas Kesehatan memengaruhi pola kepemimpinan, sistem promosi jabatan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB.

Hasil pengkajian menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan Provinsi NTB memiliki kewenangan strategis dalam menetapkan pedoman kepemimpinan, standar pengelolaan SDM, serta sistem pembinaan dan evaluasi kinerja rumah sakit daerah. Namun, dalam praktik pembinaan terhadap RSUD Provinsi NTB, mekanisme pengendalian kepemimpinan dan promosi jabatan masih lebih bersifat administratif dibandingkan strategis dan berbasis kinerja.

Dari sisi kepemimpinan, Dinas Kesehatan NTB lebih banyak melakukan pembinaan dalam bentuk kepatuhan struktural dan prosedural, sehingga gaya kepemimpinan transaksional lebih dominan dibandingkan kepemimpinan transformasional yang berorientasi pada visi, inspirasi, dan pengembangan karyawan.

Dari sisi sistem promosi jabatan, pengkajian menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan NTB belum sepenuhnya memiliki instrumen pembinaan yang mampu memastikan bahwa promosi di RSUD Provinsi NTB benar-benar berbasis kinerja dan kompetensi. Akibatnya, promosi jabatan belum sepenuhnya berfungsi sebagai alat pembentuk kepuasan kerja dan motivasi karyawan.

Kondisi tersebut berdampak langsung pada kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB. Ketika kepemimpinan dan promosi tidak terintegrasi secara sistemik melalui pembinaan Dinas Kesehatan, maka pengaruh positif kepemimpinan terhadap kinerja menjadi lemah dan tidak berkelanjutan.

Berdasarkan hasil pengkajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masalah utama terletak pada belum optimalnya sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB dalam membentuk kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB. Masalah ini kemudian dianalisis lebih lanjut melalui Fishbone, USG, dan SWOT.

C. Penyusunan Fishbone

Berdasarkan hasil pengkajian yang dilakukan pada Dinas Kesehatan Provinsi NTB sebagai lembaga pembina dan pengendali rumah sakit daerah, ditetapkan masalah inti dalam praktik penunjang disertai ini sebagai berikut:

Belum optimalnya pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB sehingga kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB belum maksimal.

Masalah ini tidak dapat dipahami hanya sebagai persoalan internal RSUD Provinsi NTB, melainkan merupakan refleksi dari bagaimana sistem pembinaan, regulasi, dan pengawasan SDM rumah sakit dirancang dan dijalankan oleh Dinas Kesehatan sebagai otoritas pembina. Untuk itu digunakan Fishbone Diagram (Ishikawa) guna mengidentifikasi akar penyebab yang bersifat struktural, sistemik, dan kultural.

Dari sisi kebijakan pembinaan kepemimpinan, Dinas Kesehatan Provinsi NTB memang telah menetapkan berbagai regulasi terkait tata kelola rumah sakit daerah. Namun, kebijakan tersebut masih lebih berorientasi pada pemenuhan struktur organisasi dan kepatuhan administratif dibandingkan pada pembinaan kualitas kepemimpinan berbasis kinerja. Pedoman tentang bagaimana pemimpin rumah sakit seharusnya mengintegrasikan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional dalam mengelola karyawan belum dirumuskan secara eksplisit. Akibatnya, kualitas kepemimpinan di RSUD Provinsi NTB



berkembang secara tidak seragam dan kurang terarah pada peningkatan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.

Dari sisi sistem promosi jabatan, Dinas Kesehatan NTB belum memiliki mekanisme pembinaan yang mampu memastikan bahwa promosi di RSUD Provinsi NTB benar-benar didasarkan pada kompetensi, prestasi, dan potensi kepemimpinan. Ketika promosi lebih banyak dipersepsikan sebagai keputusan administratif atau struktural, maka promosi kehilangan fungsinya sebagai instrumen motivasi dan pembentuk kepuasan kerja. Kondisi ini membuat hubungan antara kinerja, karier, dan kepuasan kerja menjadi lemah, sehingga dampak kepemimpinan terhadap kinerja karyawan juga tidak optimal.

Dari sisi pola pengawasan, Dinas Kesehatan NTB masih dominan menggunakan pendekatan administratif dan kepatuhan prosedural. Pengawasan lebih difokuskan pada kelengkapan dokumen, struktur organisasi, dan kepatuhan terhadap regulasi formal, sementara pengawasan terhadap kualitas kepemimpinan, keadilan promosi, dan dampaknya terhadap kepuasan dan kinerja karyawan belum menjadi prioritas utama. Akibatnya, berbagai persoalan SDM yang bersifat substantif di RSUD Provinsi NTB tidak tertangani secara sistemik.

Dari sisi sistem talenta, Dinas Kesehatan Provinsi NTB belum membangun sistem manajemen talenta rumah sakit daerah yang terintegrasi. Tidak terdapat pemetaan talenta, jalur karier, dan perencanaan suksesi yang sistematis. Tanpa sistem ini, pengembangan kepemimpinan dan promosi jabatan di RSUD Provinsi NTB berjalan secara reaktif dan tidak strategis, sehingga potensi karyawan tidak dimanfaatkan secara optimal dan kepuasan kerja sulit dibangun secara berkelanjutan.

Dari sisi budaya birokratis, hubungan antara Dinas Kesehatan dan RSUD masih sangat dipengaruhi oleh budaya hierarkis dan administratif. Budaya ini menekankan kepatuhan terhadap prosedur daripada pencapaian kinerja dan pengembangan SDM. Dalam lingkungan seperti ini, kepemimpinan cenderung berorientasi pada kontrol dan stabilitas, bukan pada inspirasi, inovasi, dan pemberdayaan karyawan.

Dengan demikian, Fishbone Diagram menunjukkan bahwa rendahnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB merupakan hasil dari keterbatasan sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan yang dirancang dan dijalankan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB. Temuan ini menjadi dasar kuat bagi penentuan prioritas masalah dan perancangan intervensi pada tahap berikutnya.

D. Penentuan Prioritas Masalah dengan Metode USG

Setelah berbagai akar masalah diidentifikasi melalui Fishbone Diagram, langkah selanjutnya adalah menentukan akar masalah yang paling prioritas untuk ditangani oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB. Untuk itu digunakan metode USG (Urgency, Seriousness, Growth), yaitu pendekatan yang menilai masalah berdasarkan tingkat kedesakan, tingkat keseriusan dampak, dan potensi masalah untuk semakin memburuk apabila tidak segera ditangani.

Dari hasil Fishbone, diketahui bahwa persoalan kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB berkaitan dengan kebijakan pembinaan kepemimpinan, sistem promosi jabatan, pola pengawasan, ketiadaan sistem talenta, serta budaya birokratis. Namun, tidak semua faktor tersebut memiliki tingkat prioritas yang sama, sehingga perlu ditentukan satu akar masalah inti yang paling strategis untuk ditangani terlebih dahulu.



- Dari aspek Urgency (kedesakan), kualitas kepemimpinan dan sistem promosi jabatan sangat menentukan stabilitas dan kinerja rumah sakit daerah. RSUD Provinsi NTB sebagai rumah sakit rujukan provinsi menghadapi tekanan mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan tuntutan publik yang semakin tinggi. Jika sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan tidak segera diperbaiki, maka ketidakpuasan kerja dan penurunan kinerja karyawan akan berdampak langsung pada mutu pelayanan kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, persoalan ini bersifat sangat mendesak bagi Dinas Kesehatan Provinsi NTB.

- Dari aspek Seriousness (keseriusan dampak), ketiadaan sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan yang sehat menyebabkan masalah SDM bersifat struktural dan jangka panjang. Dampaknya tidak hanya berupa turunnya motivasi dan kepuasan kerja, tetapi juga meningkatnya konflik internal, rendahnya komitmen organisasi, dan melemahnya kinerja rumah sakit secara keseluruhan. Dalam konteks rumah sakit, kondisi ini berpotensi memengaruhi keselamatan pasien dan reputasi institusi, sehingga tingkat keseriusannya sangat tinggi.

- Dari aspek Growth (potensi memburuk), masalah ini memiliki kecenderungan untuk semakin membesar jika tidak segera ditangani. Tanpa sistem pembinaan yang kuat dari Dinas Kesehatan NTB, pola kepemimpinan dan promosi yang tidak adil akan terus direproduksi, menciptakan siklus ketidakpuasan, demotivasi, dan stagnasi kinerja yang semakin sulit dipulihkan. Seiring bertambahnya beban dan kompleksitas pelayanan RSUD Provinsi NTB, dampak negatif dari masalah ini akan semakin luas dan dalam.

Berdasarkan analisis Urgency, Seriousness, dan Growth tersebut, ditetapkan bahwa akar masalah yang paling prioritas adalah:

Tidak adanya sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan RSUD yang berbasis kinerja dan kepuasan kerja yang dikendalikan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB.

Akar masalah ini menjadi titik masuk utama dalam merancang strategi, program, dan intervensi yang akan dilakukan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB secara berkelanjutan.

E. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk memetakan posisi strategis Dinas Kesehatan Provinsi NTB dalam mengatasi masalah utama, yaitu tidak adanya sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan RSUD yang berbasis kinerja dan kepuasan kerja. Analisis ini penting agar intervensi yang dirancang benar-benar realistis, kontekstual, dan selaras dengan kapasitas institusi pembina.

1. Dari sisi Strengths (kekuatan), Dinas Kesehatan Provinsi NTB memiliki legitimasi regulatif dan struktural yang kuat sebagai otoritas pembina seluruh RSUD di wilayah provinsi. Dinas Kesehatan berwenang menetapkan standar tata kelola, kebijakan SDM, serta mekanisme evaluasi kinerja rumah sakit. Selain itu, Dinas Kesehatan juga memiliki akses terhadap data kinerja, laporan SDM, serta instrumen pengawasan yang dapat digunakan untuk mengendalikan mutu kepemimpinan dan sistem promosi jabatan di RSUD Provinsi NTB. Kekuatan ini menjadikan Dinas Kesehatan NTB sebagai aktor kunci dalam mengarahkan perubahan sistemik.

2. Dari sisi Weaknesses (kelemahan), meskipun memiliki kewenangan formal, Dinas Kesehatan NTB belum memiliki sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan yang terstruktur dan berbasis kinerja. Pembinaan masih dominan administratif dan belum menyentuh aspek substantif seperti kualitas kepemimpinan, keadilan karier, dan dampaknya



terhadap kepuasan serta kinerja karyawan. Ketiadaan sistem manajemen talenta dan instrumen evaluasi kepemimpinan membuat Dinas Kesehatan sulit mengendalikan mutu SDM rumah sakit secara efektif.

3. Dari sisi Opportunities (peluang), terdapat momentum kuat berupa reformasi sistem kesehatan, tuntutan akreditasi rumah sakit, dan kebijakan nasional tentang transformasi SDM kesehatan. Perubahan ini membuka ruang bagi Dinas Kesehatan NTB untuk memperkenalkan sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan yang lebih modern, profesional, dan berbasis kinerja. Selain itu, meningkatnya tuntutan publik terhadap mutu layanan rumah sakit juga menjadi dorongan politik dan administratif bagi penguatan tata kelola SDM RSUD.

4. Dari sisi Threats (ancaman), apabila Dinas Kesehatan NTB tidak segera memperbaiki sistem pembinaan kepemimpinan dan karier RSUD, maka rumah sakit daerah berisiko mengalami penurunan mutu pelayanan, meningkatnya konflik SDM, dan kehilangan tenaga profesional yang berkualitas. Dalam jangka panjang, kondisi ini dapat menurunkan kepercayaan masyarakat terhadap layanan kesehatan pemerintah dan melemahkan daya saing RSUD Provinsi NTB.

Berdasarkan analisis SWOT tersebut, strategi yang paling tepat adalah strategi WO (Weakness–Opportunity), yaitu memanfaatkan peluang reformasi sistem kesehatan dan tuntutan mutu pelayanan untuk memperbaiki kelemahan internal Dinas Kesehatan NTB dalam pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan. Dengan strategi ini, Dinas Kesehatan NTB dapat membangun sistem pembinaan SDM RSUD berbasis kinerja dan kepuasan kerja sebagai fondasi peningkatan kinerja karyawan dan mutu pelayanan rumah sakit daerah.

F. Rencana Intervensi

Berdasarkan hasil Fishbone, USG, dan analisis SWOT, dapat disimpulkan bahwa akar masalah utama dalam pembinaan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB adalah tidak adanya sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan yang berbasis kinerja dan kepuasan kerja yang dikendalikan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB. Oleh karena itu, intervensi yang dirancang tidak boleh bersifat parsial atau hanya menyentuh level rumah sakit, tetapi harus berbentuk reformasi sistem pembinaan di tingkat regulator, yaitu Dinas Kesehatan Provinsi NTB.

Untuk menjawab akar masalah tersebut, Dinas Kesehatan Provinsi NTB merancang sebuah program strategis yang diberi nama:

Provincial Leadership and Career Performance System (PLCP–NTB)

Program ini bertujuan membangun sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan RSUD yang terintegrasi, transparan, dan berbasis kinerja serta kepuasan kerja karyawan. PLCP–NTB dirancang sebagai instrumen tata kelola yang memungkinkan Dinas Kesehatan NTB tidak hanya mengawasi kepatuhan administratif, tetapi juga mengendalikan kualitas kepemimpinan dan manajemen karier di RSUD Provinsi NTB.

PLCP–NTB terdiri dari tiga komponen utama:

- Pertama, standar kepemimpinan RSUD berbasis transformasional dan transaksional, yang mengatur bagaimana pimpinan rumah sakit dan unit kerja harus mengintegrasikan inspirasi, pemberdayaan, dan pengendalian kinerja. Standar ini memastikan bahwa



kepemimpinan di RSUD tidak hanya berfungsi sebagai otoritas administratif, tetapi juga sebagai motor penggerak kepuasan dan kinerja karyawan.

- Kedua, sistem promosi jabatan berbasis kinerja dan kompetensi, yang dirancang oleh Dinas Kesehatan NTB untuk memastikan bahwa promosi di RSUD Provinsi NTB menjadi instrumen motivasi dan keadilan organisasi. Sistem ini mengaitkan hasil penilaian kinerja, kompetensi kepemimpinan, dan rekam jejak perilaku kerja dengan keputusan promosi, sehingga karyawan melihat hubungan yang jelas antara kontribusi dan peluang karier.

- Ketiga, mekanisme pemantauan kepuasan kerja dan kinerja karyawan, yang memungkinkan Dinas Kesehatan NTB mengukur dampak kebijakan kepemimpinan dan promosi terhadap kondisi psikologis dan produktivitas SDM RSUD. Melalui mekanisme ini, pembinaan SDM menjadi berbasis data dan berorientasi pada perbaikan berkelanjutan.

Dengan desain ini, PLCP-NTB dipilih sebagai solusi karena bersifat visible (dapat dilihat dan dirasakan dampaknya oleh RSUD), reasonable (sesuai dengan kewenangan Dinas Kesehatan), dan manageable (dapat diimplementasikan secara bertahap dan berkelanjutan).

G. Implementasi

Implementasi Provincial Leadership and Career Performance System (PLCP-NTB) dilaksanakan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB sebagai lembaga pembina dan pengendali tata kelola rumah sakit daerah, dengan RSUD Provinsi NTB sebagai objek utama penerapan kebijakan. Implementasi ini dirancang tidak hanya sebagai kegiatan teknis, tetapi sebagai proses perubahan sistem pembinaan SDM rumah sakit yang bersifat struktural dan berkelanjutan.

Tahap pertama implementasi adalah penyusunan dan penetapan regulasi pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan RSUD. Dinas Kesehatan NTB menetapkan standar kepemimpinan transformasional dan transaksional yang harus diterapkan oleh seluruh pimpinan RSUD Provinsi NTB, serta menetapkan prinsip promosi jabatan berbasis kinerja dan kompetensi. Regulasi ini menjadi dasar hukum dan administratif bagi seluruh proses pembinaan.

Tahap kedua adalah sosialisasi dan penguatan kapasitas pimpinan RSUD. Dinas Kesehatan NTB menyelenggarakan pembinaan dan pelatihan bagi jajaran direksi, kepala bidang, dan kepala unit RSUD Provinsi NTB agar memahami dan mampu menerapkan standar kepemimpinan dan sistem promosi yang baru. Tahap ini penting untuk memastikan bahwa perubahan tidak hanya bersifat normatif, tetapi benar-benar dipahami dan dijalankan.

Tahap ketiga adalah penerapan sistem penilaian kinerja dan kepuasan kerja karyawan yang terintegrasi dengan sistem promosi. Dinas Kesehatan NTB mengawasi agar hasil penilaian kinerja dan survei kepuasan kerja menjadi dasar utama dalam pengambilan keputusan promosi dan pengembangan karier di RSUD Provinsi NTB.

Tahap keempat adalah monitoring dan evaluasi berkala. Dinas Kesehatan NTB secara periodik mengevaluasi dampak implementasi PLCP-NTB terhadap kepuasan kerja, stabilitas SDM, dan kinerja RSUD Provinsi NTB. Hasil evaluasi digunakan untuk melakukan penyesuaian kebijakan dan pembinaan lanjutan.

Melalui tahapan implementasi ini, PLCP-NTB tidak hanya menjadi program jangka pendek, tetapi berfungsi sebagai sistem pembinaan berkelanjutan yang menghubungkan kepemimpinan, promosi jabatan, kepuasan kerja, dan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB secara sistemik.

H. Inovasi dan Evaluasi



Pelaksanaan Provincial Leadership and Career Performance System (PLCP-NTB) menghasilkan sebuah inovasi strategis dalam tata kelola sumber daya manusia rumah sakit daerah di Provinsi Nusa Tenggara Barat. Inovasi utama dari praktik penunjang disertasi ini adalah terbentuknya model pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan RSUD yang berbasis kinerja dan kepuasan kerja serta dikendalikan langsung oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB. Model ini mengubah paradigma pembinaan rumah sakit dari pendekatan administratif menjadi pendekatan strategis yang berorientasi pada kualitas kepemimpinan dan kinerja SDM.

Inovasi ini memungkinkan Dinas Kesehatan NTB tidak lagi hanya berfungsi sebagai pengawas kepatuhan, tetapi sebagai arsitek kinerja rumah sakit daerah. Melalui PLCP-NTB, Dinas Kesehatan memiliki instrumen untuk memastikan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional benar-benar diterapkan di RSUD Provinsi NTB, dan bahwa promosi jabatan berfungsi sebagai alat pembentuk motivasi, kepuasan kerja, dan profesionalisme karyawan.

Dari sisi RSUD Provinsi NTB, inovasi ini menciptakan hubungan yang lebih jelas antara kinerja, kepemimpinan, dan karier. Karyawan mulai melihat bahwa prestasi dan kompetensi memiliki konsekuensi nyata terhadap peluang pengembangan karier, sehingga kepuasan kerja meningkat dan perilaku kerja menjadi lebih produktif dan bertanggung jawab.

Evaluasi terhadap implementasi PLCP-NTB menunjukkan bahwa pendekatan berbasis sistem lebih efektif dibandingkan intervensi parsial. Kepuasan kerja karyawan, persepsi keadilan promosi, dan kualitas kepemimpinan menunjukkan perbaikan karena kebijakan pembinaan menjadi lebih transparan, konsisten, dan terukur. Namun, evaluasi juga menunjukkan bahwa keberlanjutan inovasi ini memerlukan komitmen kebijakan jangka panjang, konsistensi pengawasan, serta integrasi dengan sistem kepegawaian daerah.

Dengan demikian, PLCP-NTB tidak hanya menyelesaikan masalah jangka pendek, tetapi membangun fondasi tata kelola SDM RSUD Provinsi NTB yang berkelanjutan, selaras dengan visi reformasi pelayanan kesehatan daerah.

KESIMPULAN

Praktik penunjang disertasi ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi NTB untuk menjawab persoalan strategis dalam pengelolaan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB, yaitu belum optimalnya sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan yang berbasis kinerja dan kepuasan kerja. Melalui proses pengkajian yang sistematis, Fishbone, USG, dan analisis SWOT, terbukti bahwa rendahnya kepuasan dan kinerja karyawan RSUD bukan semata-mata disebabkan oleh faktor internal rumah sakit, melainkan merupakan refleksi dari kelemahan tata kelola pembinaan SDM di tingkat regulator, yaitu Dinas Kesehatan Provinsi NTB.

Tujuan praktik penunjang disertasi untuk mengembangkan model peningkatan kinerja karyawan melalui integrasi kepemimpinan transformasional dan transaksional serta promosi jabatan sebagai pembentuk kepuasan kerja telah dicapai melalui perancangan dan implementasi Provincial Leadership and Career Performance System (PLCP-NTB). Model ini memungkinkan Dinas Kesehatan NTB menjalankan fungsi strategisnya tidak hanya sebagai pengawas administratif, tetapi sebagai pengendali mutu kepemimpinan dan sistem karier RSUD Provinsi NTB.



Hasil implementasi dan evaluasi menunjukkan bahwa pendekatan berbasis sistem pembinaan kepemimpinan dan promosi jabatan yang transparan, berbasis kinerja, dan berorientasi pada kepuasan kerja mampu memperkuat motivasi, meningkatkan persepsi keadilan, serta mendorong kinerja karyawan secara berkelanjutan. Hal ini memberikan dukungan empiris yang kuat bagi disertasi Dr. Herman Mahaputra yang mengintegrasikan gaya kepemimpinan dan sistem promosi jabatan dalam membangun kinerja organisasi rumah sakit.

Dengan demikian, praktik penunjang disertasi ini tidak hanya menghasilkan solusi manajerial jangka pendek, tetapi juga menawarkan kerangka kebijakan strategis bagi Dinas Kesehatan Provinsi NTB dalam membina RSUD Provinsi NTB sebagai organisasi pelayanan kesehatan yang profesional, berkeadilan, dan berorientasi kinerja jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership* (2nd ed.). Psychology Press.
- [2] BPJS Kesehatan. (2023). *Pedoman mutu dan keselamatan pasien*. BPJS Kesehatan Republik Indonesia.
- [3] Donabedian, A. (2003). *An introduction to quality assurance in health care*. Oxford University Press.
- [4] Greenhaus, J. H., Callanan, G. A., & Godshalk, V. M. (2010). *Career management* (4th ed.). Sage.
- [5] Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing.
- [6] Ishikawa, K. (1985). *What is total quality control? The Japanese way*. Prentice Hall.
- [7] Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction–job performance relationship. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 80–92.
- [8] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- [9] Kemenkes RI. (2022). *Pedoman pembinaan SDM rumah sakit daerah*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- [10] Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- [11] Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- [12] Mintzberg, H. (2009). *Managing*. Berrett-Koehler.
- [13] OECD. (2020). *Health care quality indicators*. OECD Publishing.
- [14] Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- [15] Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- [16] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- [17] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [18] Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [19] World Health Organization. (2021). *Health workforce policy and management*. WHO.
- [20] Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations* (8th ed.). Pearson.