



STUDI EMPIRIS ANALISIS PELATIHAN DAN PENGEMBANGAN KARIR TERHADAP MOTIVASI KERJA YANG DIMEDIASI KEPUASAN KERJA (Studi pada Karyawan RSUD NTB)**Oleh****Prima Dewi Kusumawati¹, Baiq Hikma Rahmatin², Susi Wirawati Triyono³****^{1,2,3}Program Studi S3 Kesehatan Masyarakat, Universitas Strada Indonesia****Email: ¹primadewi78@gmail.com, ²baiqhikma89@gmail.com,****³susiwirawati45@gmail.com**

Article History:*Received: 01-01-2026**Revised: 26-01-2026**Accepted: 04-02-2026***Keywords:***Pelatihan,**Pengembangan**Karir, Kepuasan**Kerja, Motivasi**Kerja, 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 motivasi kerja karyawan melalui pelatihan dan pengembangan karir 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 kebijakan. Hasil pengkajian menunjukkan bahwa pelatihan dan pengembangan karir berperan penting dalam meningkatkan kompetensi dan peluang kemajuan karyawan, namun dampaknya terhadap motivasi kerja sangat bergantung pada tingkat kepuasan kerja yang dirasakan. Sistem pembinaan yang belum sepenuhnya berbasis kebutuhan pengembangan individu menyebabkan pelatihan dan promosi belum optimal dalam membangun kepuasan dan motivasi karyawan RSUD Provinsi NTB. Sebagai solusi dikembangkan Provincial Career and Training Satisfaction System (PCTSS-NTB), yaitu model pembinaan sumber daya manusia yang mengintegrasikan pelatihan dan pengembangan karir dengan pengelolaan kepuasan kerja sebagai mekanisme peningkatan motivasi. Model ini menempatkan Dinas Kesehatan Provinsi NTB sebagai pengendali kebijakan pengembangan SDM dan sistem karier rumah sakit daerah. Implementasi awal PCTSS-NTB menunjukkan peningkatan kepuasan kerja, tumbuhnya motivasi, dan perbaikan kinerja karyawan RSUD Provinsi NTB. Praktik ini menegaskan bahwa penguatan sistem pengembangan karier dan kepuasan kerja pada level regulator merupakan kunci dalam membangun sumber daya manusia rumah sakit yang berdaya saing dan berkelanjutan.

PENDAHULUAN

Dinas Kesehatan Provinsi Nusa Tenggara Barat (Dinkes NTB) memegang peran strategis dalam merumuskan kebijakan, pembinaan, dan pengendalian sumber daya manusia



kesehatan di seluruh rumah sakit daerah, termasuk RSUD Provinsi NTB (RSUDP NTB). Dalam sistem pelayanan kesehatan modern, kualitas pelayanan tidak dapat dilepaskan dari kualitas sumber daya manusia yang menjalankannya, khususnya motivasi kerja tenaga kesehatan sebagai faktor kunci keberlanjutan kinerja rumah sakit.

RSUDP NTB sebagai rumah sakit rujukan provinsi menghadapi tuntutan mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan efisiensi operasional yang semakin tinggi. Untuk menjawab tuntutan tersebut, rumah sakit sangat bergantung pada kualitas pelatihan dan sistem pengembangan karir yang dirancang dan dibina oleh Dinas Kesehatan NTB sebagai regulator. Pelatihan dan pengembangan karir bukan hanya sarana peningkatan kompetensi, tetapi juga alat strategis untuk membentuk motivasi dan kepuasan kerja tenaga kesehatan.

Dalam praktiknya, banyak tenaga kesehatan yang mengikuti pelatihan dan program pengembangan karir sebagai kewajiban administratif, bukan sebagai proses pengembangan diri yang bermakna. Hal ini sering disebabkan oleh kurangnya keterkaitan antara program pelatihan, jalur karir, dan penghargaan organisasi, sehingga kepuasan kerja dan motivasi kerja tidak berkembang secara optimal.

Kepuasan kerja berperan sebagai mekanisme psikologis yang menghubungkan pengalaman karyawan terhadap pelatihan dan pengembangan karir dengan motivasi kerja. Tenaga kesehatan yang merasa bahwa pelatihan dan kesempatan karir yang diterimanya adil, relevan, dan bermanfaat cenderung memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi, yang pada gilirannya meningkatkan motivasi kerja dan kinerja pelayanan.

Dalam konteks tata kelola kesehatan daerah, Dinas Kesehatan NTB bertanggung jawab memastikan bahwa kebijakan pelatihan dan pengembangan karir rumah sakit selaras dengan kebutuhan tenaga kesehatan dan tujuan peningkatan mutu pelayanan. Namun, apabila kebijakan tersebut tidak diterjemahkan secara efektif di tingkat RSUDP NTB, maka kepuasan dan motivasi kerja karyawan sulit tumbuh secara berkelanjutan.

Dengan demikian, masalah utama yang dihadapi RSUDP NTB tidak hanya terletak pada ketersediaan program pelatihan dan pengembangan karir, tetapi pada bagaimana kebijakan dan sistem pembinaan pelatihan serta pengembangan karir yang dirancang oleh Dinas Kesehatan NTB membentuk kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Oleh karena itu, Dinas Kesehatan Provinsi NTB dipilih sebagai lokasi praktik penunjang disertasi ini, karena di sanalah kebijakan SDM kesehatan yang menentukan kualitas kepuasan dan motivasi kerja tenaga kesehatan dirumuskan dan dikendalikan.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, dapat dirumuskan bahwa permasalahan utama yang dihadapi dalam pengelolaan sumber daya manusia di RSUD Provinsi NTB bukan hanya terletak pada ketersediaan program pelatihan dan pengembangan karir, tetapi pada efektivitas kebijakan dan sistem pembinaan yang dirancang oleh Dinas Kesehatan NTB dalam membentuk kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Dalam praktiknya, masih terdapat kesenjangan antara tujuan kebijakan pelatihan dan pengembangan karir dengan persepsi dan pengalaman nyata tenaga kesehatan di lapangan, sehingga kepuasan dan motivasi kerja belum berkembang secara optimal. Atas dasar itu, rumusan masalah dalam praktik penunjang disertasi ini adalah:

Belum optimalnya sistem pelatihan dan pengembangan karir yang dibangun oleh Dinas Kesehatan NTB sehingga kepuasan kerja karyawan RSUDP NTB belum berkembang secara maksimal dan berdampak pada rendahnya motivasi kerja.



C. Tujuan

Tujuan Umum

Praktik penunjang disertasi ini bertujuan untuk menganalisis dan memperkuat peran Dinas Kesehatan Provinsi NTB dalam membangun sistem pelatihan dan pengembangan karir yang mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUDP NTB sebagai dasar peningkatan mutu pelayanan rumah sakit.

Tujuan Khusus

1. Menganalisis bagaimana sistem pelatihan dan pengembangan karir yang dibina oleh Dinas Kesehatan NTB diterapkan dan dipersepsikan oleh karyawan RSUDP NTB.
2. Mengidentifikasi tingkat kepuasan kerja karyawan RSUDP NTB dan keterkaitannya dengan pelatihan serta pengembangan karir.
3. Merumuskan dan mengimplementasikan program intervensi untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja melalui penguatan sistem pelatihan dan pengembangan karir.

D. Manfaat

Bagi Mahasiswa

Praktik penunjang disertasi ini memberikan dasar empiris yang kuat bagi mahasiswa untuk menguji dan memperdalam model konseptual yang menghubungkan pelatihan dan pengembangan karir dengan motivasi kerja melalui kepuasan kerja sebagai variabel mediasi. Melalui keterlibatan langsung di Dinas Kesehatan NTB, mahasiswa memperoleh pemahaman yang mendalam tentang bagaimana kebijakan dan sistem pembinaan SDM kesehatan di tingkat regulator diterjemahkan menjadi pengalaman kerja, kepuasan, dan motivasi tenaga kesehatan di RSUDP NTB, sehingga disertasi yang disusun tidak hanya kuat secara teoritis tetapi juga relevan secara praktis

Bagi Dinas Kesehatan NTB dan RSUDP NTB

Bagi Dinas Kesehatan NTB, praktik ini memberikan masukan strategis mengenai efektivitas kebijakan pelatihan dan pengembangan karir dalam membentuk kepuasan dan motivasi kerja tenaga kesehatan. Bagi RSUDP NTB, hasil praktik ini dapat digunakan sebagai dasar untuk memperbaiki sistem pelatihan, jalur karir, dan manajemen kepuasan kerja, sehingga tenaga kesehatan lebih termotivasi, berkomitmen, dan mampu memberikan pelayanan yang berkualitas secara berkelanjutan

TINJAUAN PUSTAKA

Praktik penunjang disertasi merupakan sarana untuk mengintegrasikan pemahaman teoritis dengan realitas empiris yang dihadapi organisasi. Dalam konteks rumah sakit daerah, pengelolaan sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menjaga keberlangsungan pelayanan, mutu layanan, serta kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, pembahasan mengenai pelatihan, pengembangan karir, kepuasan kerja, dan motivasi kerja menjadi landasan penting dalam menganalisis permasalahan dan merancang solusi yang relevan dalam praktik penunjang disertasi ini.

2.1 Pelatihan dalam Organisasi Rumah Sakit

Pelatihan merupakan proses sistematis yang dirancang untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap karyawan agar mampu melaksanakan pekerjaannya



secara efektif. Dalam organisasi pelayanan kesehatan, pelatihan memiliki peran strategis karena berkaitan langsung dengan kualitas pelayanan, keselamatan pasien, serta adaptasi terhadap perkembangan teknologi dan kebijakan kesehatan. Pelatihan tidak hanya dipahami sebagai kegiatan peningkatan kompetensi teknis, tetapi juga sebagai sarana pembentukan perilaku kerja dan profesionalisme karyawan.

Pelatihan yang dirancang secara tepat dan berkelanjutan dapat meningkatkan kepercayaan diri karyawan dalam menjalankan tugasnya. Sebaliknya, pelatihan yang tidak merata atau tidak sesuai kebutuhan berpotensi menimbulkan ketimpangan kompetensi dan menurunkan semangat kerja. Dalam konteks RSUDP NTB, pelatihan menjadi instrumen penting dalam mendukung kesiapan karyawan menghadapi tuntutan pelayanan yang semakin kompleks.

2.2 Pengembangan Karir

Pengembangan karir merupakan proses jangka panjang yang memungkinkan karyawan untuk merencanakan dan meningkatkan kapasitas profesionalnya melalui kesempatan belajar, promosi, rotasi jabatan, dan pengayaan peran. Pengembangan karir yang jelas dan adil memberikan sinyal positif bahwa organisasi menghargai kontribusi karyawan dan memberikan peluang kemajuan di masa depan.

Dalam organisasi rumah sakit, pengembangan karir tidak hanya berdampak pada peningkatan kompetensi, tetapi juga berpengaruh terhadap komitmen dan loyalitas karyawan. Ketika karyawan melihat adanya kejelasan jalur karir, mereka cenderung memiliki harapan yang lebih positif terhadap organisasi dan terdorong untuk memberikan kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, ketidakjelasan pengembangan karir dapat menimbulkan ketidakpuasan dan penurunan motivasi kerja.

2.3 Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi

Kepuasan kerja merupakan kondisi psikologis yang mencerminkan perasaan senang atau tidak senang karyawan terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja terbentuk dari penilaian individu terhadap berbagai aspek pekerjaan, seperti kesempatan pengembangan diri, keadilan organisasi, hubungan kerja, serta dukungan manajemen. Dalam konteks ini, kepuasan kerja dipandang sebagai variabel mediasi yang menjembatani pengaruh pelatihan dan pengembangan karir terhadap motivasi kerja.

Pelatihan dan pengembangan karir yang dirasakan relevan dan adil akan meningkatkan kepuasan kerja karyawan. Kepuasan tersebut kemudian menjadi dasar munculnya dorongan internal untuk bekerja lebih baik dan berkontribusi secara optimal. Dengan demikian, kepuasan kerja memainkan peran penting dalam menjelaskan bagaimana kebijakan pengembangan SDM berdampak pada motivasi kerja karyawan RSUDP NTB.

2.4 Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang menggerakkan individu untuk bertindak, berusaha, dan mempertahankan kinerja dalam pekerjaannya. Motivasi kerja tidak hanya dipengaruhi oleh faktor individual, tetapi juga oleh sistem dan kebijakan organisasi. Dalam organisasi rumah sakit, motivasi kerja karyawan sangat dipengaruhi oleh kesempatan belajar, pengembangan karir, serta pengakuan terhadap kontribusi yang diberikan.

Motivasi kerja yang tinggi mendorong karyawan untuk bekerja dengan lebih disiplin, bertanggung jawab, dan berorientasi pada mutu pelayanan. Sebaliknya, motivasi kerja yang rendah dapat menghambat pencapaian kinerja organisasi. Oleh karena itu, pemahaman



mengenai faktor-faktor yang memengaruhi motivasi kerja menjadi penting dalam merancang kebijakan pengelolaan sumber daya manusia di RSUDP NTB.

2.6 Teori dan Alat Analisis: USG, Fishbone, dan SWOT

Permasalahan sumber daya manusia dalam organisasi rumah sakit bersifat kompleks dan saling berkaitan, sehingga memerlukan alat analisis yang sistematis. Fishbone Diagram atau Diagram Ishikawa digunakan untuk mengidentifikasi akar penyebab permasalahan dari berbagai dimensi, seperti kebijakan, sistem pelatihan, pengembangan karir, dan budaya organisasi. Pendekatan ini membantu organisasi memahami penyebab mendasar yang memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan.

Setelah akar masalah diidentifikasi, penentuan prioritas masalah dilakukan menggunakan metode USG (Urgency, Seriousness, Growth). Metode ini menilai tingkat kedesakan masalah, besarnya dampak terhadap organisasi, serta potensi masalah untuk berkembang apabila tidak segera ditangani. USG membantu manajemen dan pembina menentukan fokus intervensi yang paling strategis dan realistis.

Selanjutnya, analisis SWOT digunakan untuk memetakan kondisi internal dan eksternal organisasi melalui identifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dalam praktik penunjang disertasi ini, SWOT digunakan untuk memahami posisi RSUDP NTB dan Dinas Kesehatan Provinsi NTB dalam mengelola pelatihan dan pengembangan karir, serta merumuskan strategi peningkatan motivasi kerja karyawan yang dapat diterapkan secara efektif.

HASIL PRAKTIK PENUNJANG DISERTASI

A. Gambaran Umum Lahan Praktik

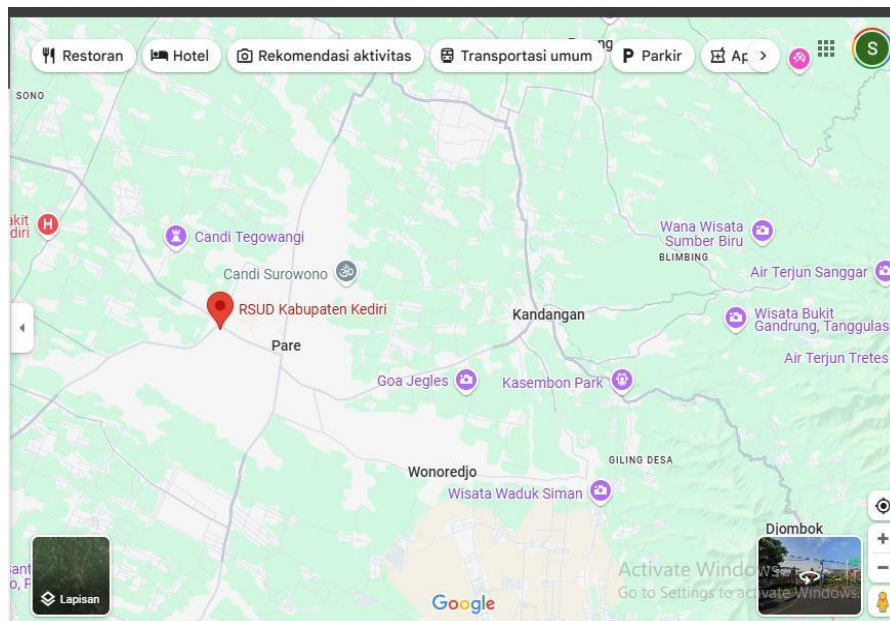
1. Lokasi

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 RSUDP 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.



Gambar 1

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	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
	NTR	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://sisdms.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.



ISSN: 2797-9210 (Print) | 2798-2912(Online) <http://baiangjournal.com/index.php/I-ABDI>



B. Pengkajian

Pengkajian dalam praktik penunjang disertasi ini dilakukan di Dinas Kesehatan Provinsi NTB dengan fokus pada bagaimana kebijakan, sistem pembinaan, dan pengelolaan pelatihan serta pengembangan karir yang dirancang oleh Dinas Kesehatan memengaruhi kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUD Provinsi NTB (RSUDP NTB).

Hasil pengkajian menunjukkan bahwa Dinas Kesehatan NTB telah menetapkan berbagai kebijakan dan program pelatihan serta pengembangan karir bagi tenaga kesehatan di RSUDP NTB. Namun, implementasi kebijakan tersebut masih lebih menekankan pemenuhan persyaratan administratif, seperti jumlah jam pelatihan dan kelengkapan sertifikasi, dibandingkan dengan relevansi pelatihan terhadap kebutuhan kerja dan jalur karir karyawan.

Dalam praktik di RSUDP NTB, banyak karyawan merasa bahwa pelatihan yang diikuti tidak selalu berkontribusi secara langsung terhadap peningkatan kompetensi yang dibutuhkan dalam pekerjaan sehari-hari atau terhadap peluang pengembangan karir mereka. Hal ini menyebabkan pelatihan dipersepsikan sebagai kewajiban formal, bukan sebagai investasi pengembangan diri yang bermakna.

Dari sisi pengembangan karir, pengkajian menemukan bahwa jalur karir dan mekanisme promosi belum sepenuhnya dipahami dan dirasakan adil oleh seluruh karyawan. Ketidakjelasan keterkaitan antara kinerja, pelatihan, dan promosi menyebabkan sebagian tenaga kesehatan merasa kurang memiliki kepastian masa depan dalam organisasi.

Kondisi tersebut berdampak pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Ketika pelatihan dan pengembangan karir tidak dipersepsikan sebagai sarana peningkatan diri dan kemajuan karir, kepuasan kerja cenderung menurun, yang pada akhirnya melemahkan motivasi kerja.

Berdasarkan hasil pengkajian tersebut, dapat disimpulkan bahwa masalah utama terletak pada belum optimalnya sistem pelatihan dan pengembangan karir yang dibangun oleh Dinas Kesehatan NTB dalam membentuk kepuasan kerja, sehingga motivasi kerja karyawan RSUDP NTB belum berkembang secara maksimal. Masalah ini kemudian dianalisis lebih lanjut melalui Fishbone, USG, dan SWOT.

C. Penyusunan Fishbone

Berdasarkan hasil pengkajian, masalah inti yang dihadapi adalah:

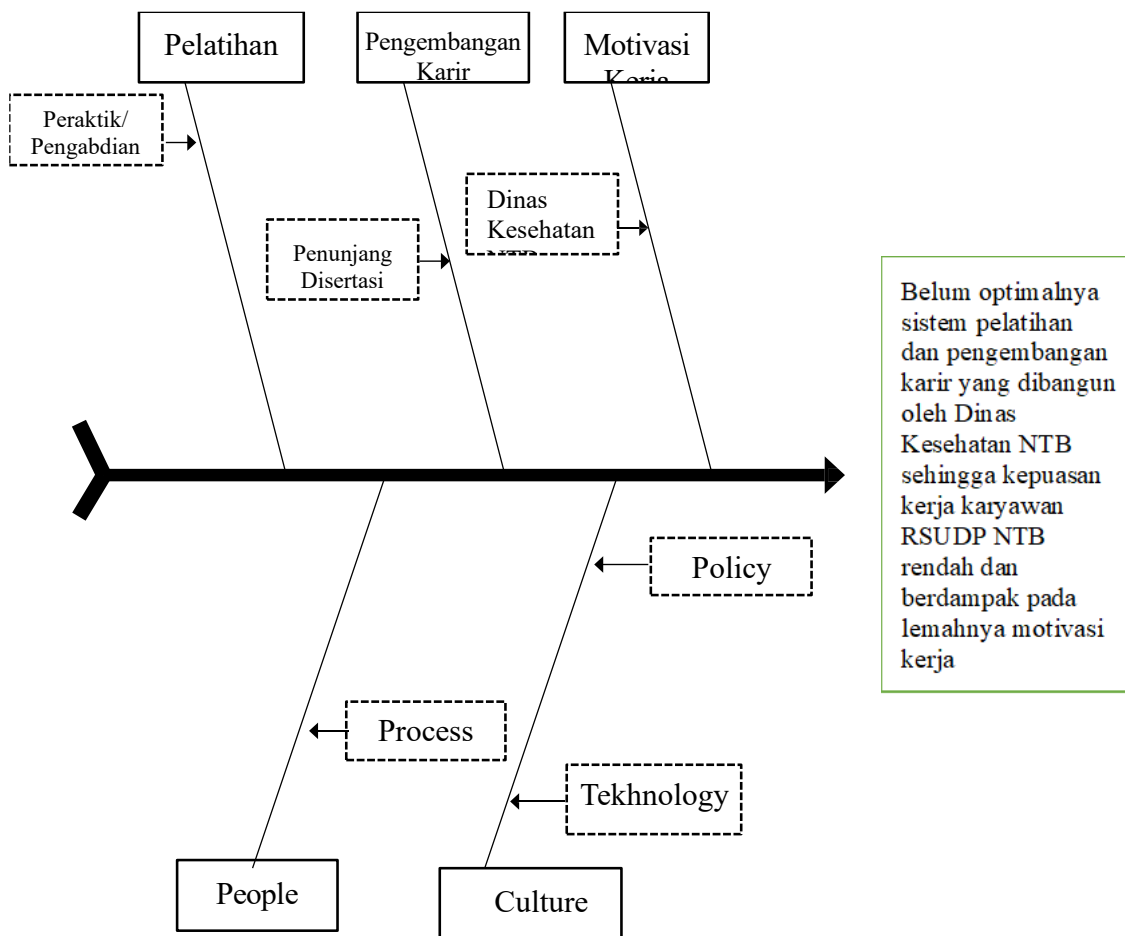
Belum optimalnya sistem pelatihan dan pengembangan karir yang dibangun oleh Dinas Kesehatan NTB sehingga kepuasan kerja karyawan RSUDP NTB rendah dan berdampak pada lemahnya motivasi kerja.

Untuk menguraikan akar penyebab dari masalah tersebut digunakan Fishbone Diagram (Ishikawa) dengan lima kelompok penyebab utama: Manusia (People), Proses (Process), Kebijakan (Policy), Teknologi, dan Budaya Organisasi (Culture).

1. Faktor Manusia (People): Sebagian karyawan belum memiliki pemahaman yang jelas tentang jalur karir dan manfaat strategis pelatihan. Keterampilan pengelola SDM dalam merancang pelatihan berbasis kebutuhan karir juga masih terbatas.
2. Faktor Proses (Process): Proses perencanaan pelatihan dan pengembangan karir belum berbasis kebutuhan kompetensi dan aspirasi karyawan. Hubungan antara hasil pelatihan, kinerja, dan promosi belum terintegrasi.
3. Faktor Kebijakan (Policy): Kebijakan pelatihan dan pengembangan karir masih lebih menekankan aspek administratif dan kepatuhan regulasi daripada pembangunan kepuasan dan motivasi kerja.



4. Faktor Teknologi (Technology): Sistem informasi SDM belum dimanfaatkan secara optimal untuk memetakan kompetensi, riwayat pelatihan, dan jalur karir karyawan.
5. Faktor Budaya Organisasi (Culture): Budaya kerja yang masih birokratis dan kurang transparan dalam promosi dan pengembangan karir melemahkan kepercayaan dan kepuasan kerja karyawan.



Gambar 2

D. Penentuan Prioritas Masalah dengan Metode USG

Setelah akar masalah diidentifikasi melalui Fishbone, langkah berikutnya adalah menentukan akar masalah yang paling prioritas untuk ditangani oleh Dinas Kesehatan NTB dalam rangka meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUDP NTB. Untuk itu digunakan metode USG (Urgency, Seriousness, Growth). Berdasarkan Fishbone, lima kelompok akar masalah yang muncul adalah:

1. rendahnya pemahaman karyawan tentang jalur karir dan manfaat pelatihan,
2. proses perencanaan pelatihan dan pengembangan karir yang tidak berbasis kebutuhan,
3. kebijakan yang terlalu administratif,
4. lemahnya sistem informasi SDM, dan
5. budaya kerja yang kurang transparan.



- a) Urgency (Kedesanan): Motivasi kerja tenaga kesehatan sangat mendesak karena berhubungan langsung dengan kualitas pelayanan, keselamatan pasien, dan stabilitas tenaga kerja rumah sakit.
- b) Seriousness (Keseriusan Dampak): Rendahnya kepuasan dan motivasi kerja berdampak serius terhadap kinerja pelayanan, tingginya kelelahan kerja, dan potensi turnover tenaga kesehatan.
- c) Growth (Potensi Memburuk): Jika sistem pelatihan dan pengembangan karir tidak diperbaiki, ketidakpuasan dan demotivasi karyawan akan semakin meningkat dan mengganggu keberlanjutan kinerja RSUDP NTB.

Berdasarkan analisis USG tersebut, ditetapkan bahwa akar masalah paling prioritas adalah: *Tidak jelas dan tidak terintegrasinya sistem pelatihan dan pengembangan karir yang berdampak pada rendahnya kepuasan kerja karyawan RSUDP NTB.*

Akar masalah ini kemudian menjadi dasar bagi analisis SWOT dan perancangan intervensi.

Tabel Penilaian Prioritas Masalah dengan Metode USG

No	Akar Masalah	Urgency (U)	Seriousness (S)	Growth (G)	Total Skor (U+S+G)	Prioritas
1	Rendahnya pemahaman karyawan tentang jalur karir dan manfaat pelatihan	4	4	4	12	II
2	Proses perencanaan pelatihan dan pengembangan karir tidak berbasis kebutuhan	5	5	5	15	I
3	Kebijakan pelatihan dan pengembangan karir yang bersifat administratif	4	4	4	12	II
4	Lemahnya sistem informasi SDM terkait pelatihan dan karir	3	3	4	10	III
5	Budaya kerja yang kurang transparan dalam pengembangan karir	3	3	3	9	IV

E. Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan untuk memetakan posisi strategis Dinas Kesehatan Provinsi NTB dalam mengatasi masalah utama, yaitu tidak terintegrasinya sistem pelatihan dan pengembangan karir yang berdampak pada rendahnya kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUDP NTB.

1. Strengths (Kekuatan): Dinas Kesehatan NTB memiliki kewenangan dalam menetapkan kebijakan pelatihan, pengembangan karir, dan pembinaan SDM kesehatan. Lembaga ini juga memiliki struktur dan sistem pembinaan yang dapat digunakan untuk mengarahkan pengelolaan SDM rumah sakit.



2. Weaknesses (Kelemahan): Kelemahan utama terletak pada belum terbangunnya sistem pelatihan dan pengembangan karir yang terintegrasi, transparan, dan berbasis kebutuhan kompetensi serta kepuasan karyawan.
3. Opportunities (Peluang): Transformasi SDM kesehatan, tuntutan profesionalisme, dan kebijakan pengembangan kompetensi nasional memberikan peluang bagi Dinas Kesehatan NTB untuk memperbaiki sistem pelatihan dan pengembangan karir yang lebih modern dan berorientasi pada kepuasan serta motivasi kerja.
4. Threats (Ancaman): Persaingan tenaga kesehatan, meningkatnya beban kerja, dan tuntutan mutu pelayanan menjadi ancaman jika kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUDP NTB tidak segera ditingkatkan.

Berdasarkan SWOT tersebut, strategi yang paling relevan adalah strategi WO (Weakness–Opportunity), yaitu memanfaatkan peluang transformasi SDM untuk memperbaiki kelemahan dalam sistem pelatihan dan pengembangan karir.

Analisis SWOT Berbasis Kuadran

Berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi sistem pelatihan dan pengembangan karir karyawan RSUDP NTB di bawah pembinaan Dinas Kesehatan Provinsi NTB, maka diperoleh posisi strategis organisasi sebagai berikut.

Kuadran I (Strategi SO – Strengths–Opportunities)

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal Dinas Kesehatan NTB untuk menangkap peluang eksternal yang tersedia. Kewenangan regulatif dan struktur pembinaan SDM yang dimiliki Dinas Kesehatan NTB menjadi modal utama untuk merespons kebijakan transformasi SDM kesehatan dan tuntutan profesionalisme nasional. Melalui pemanfaatan kewenangan tersebut, Dinas Kesehatan NTB memiliki peluang besar untuk mengembangkan sistem pelatihan dan pengembangan karir yang lebih modern, terencana, dan berorientasi pada peningkatan kepuasan serta motivasi kerja karyawan rumah sakit daerah.

Kuadran II (Strategi WO – Weaknesses–Opportunities)

Strategi WO diarahkan untuk memanfaatkan peluang eksternal guna mengatasi kelemahan internal yang ada. Kelemahan berupa belum terintegrasinya sistem pelatihan dan pengembangan karir dapat diperbaiki dengan memanfaatkan momentum kebijakan nasional pengembangan kompetensi tenaga kesehatan. Melalui penyusunan sistem pelatihan berbasis kebutuhan kompetensi dan kepuasan kerja, Dinas Kesehatan NTB dapat membangun mekanisme pembinaan SDM yang lebih transparan, adil, dan berkelanjutan, sehingga berdampak positif pada motivasi dan kepuasan kerja karyawan RSUDP NTB. Strategi ini dinilai paling realistis dan relevan dengan kondisi organisasi saat ini.

Kuadran III (Strategi ST – Strengths–Threats)

Strategi ST memanfaatkan kekuatan internal untuk meminimalkan ancaman eksternal. Dalam menghadapi persaingan tenaga kesehatan dan meningkatnya tuntutan mutu pelayanan, kewenangan Dinas Kesehatan NTB dalam menetapkan kebijakan pembinaan SDM dapat digunakan untuk menjaga stabilitas dan kinerja karyawan rumah sakit. Dengan memperkuat sistem pelatihan dan pengembangan karir yang terarah, Dinas Kesehatan NTB dapat meningkatkan loyalitas dan kesiapan kompetensi karyawan, sehingga risiko penurunan motivasi dan kinerja akibat tekanan eksternal dapat diminimalkan.

Kuadran IV (Strategi WT – Weaknesses–Threats)

Strategi WT bersifat defensif dan diarahkan untuk mengurangi kelemahan sekaligus menghindari ancaman. Jika sistem pelatihan dan pengembangan karir yang tidak terintegrasi



dibiarkan, sementara beban kerja dan tuntutan pelayanan terus meningkat, maka risiko ketidakpuasan, demotivasi, dan potensi turnover karyawan akan semakin besar. Oleh karena itu, diperlukan langkah perbaikan sistem pembinaan secara bertahap agar kelemahan internal tidak semakin diperparah oleh tekanan eksternal yang ada.

Berdasarkan hasil analisis kuadran SWOT, posisi strategis Dinas Kesehatan Provinsi NTB berada pada Kuadran WO, yaitu memanfaatkan peluang kebijakan dan transformasi SDM kesehatan untuk memperbaiki kelemahan sistem pelatihan dan pengembangan karir. Posisi ini menjadi dasar utama dalam perancangan program intervensi peningkatan kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUDP NTB melalui penguatan sistem pelatihan dan pengembangan karir yang terintegrasi.

F. Rencana Intervensi

Berdasarkan hasil Fishbone, USG, dan SWOT, akar masalah utama yang dihadapi Dinas Kesehatan Provinsi NTB adalah tidak terintegrasinya sistem pelatihan dan pengembangan karir, yang berdampak pada rendahnya kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUDP NTB. Oleh karena itu, intervensi harus diarahkan pada penguatan tata kelola pelatihan, transparansi jalur karir, dan peningkatan kepuasan kerja. Alternatif pemecahan masalah yang dirumuskan meliputi:

1. Penyusunan peta kompetensi dan jalur karir tenaga kesehatan.
2. Integrasi pelatihan dengan pengembangan karir dan sistem promosi.
3. Penguatan sistem informasi SDM untuk pelatihan dan karir.
4. Peningkatan transparansi dan keadilan dalam promosi.
5. Pembinaan kepuasan kerja berbasis kebijakan SDM.

Dari berbagai alternatif tersebut dikembangkan satu program utama, yaitu:

Program Integrated Career & Training Governance (ICTG-NTB)

Program ICTG-NTB bertujuan membangun sistem pelatihan dan pengembangan karir yang terintegrasi, transparan, dan berbasis kepuasan kerja antara Dinas Kesehatan NTB dan RSUDP NTB untuk meningkatkan motivasi kerja tenaga kesehatan. Program ini terdiri dari tiga komponen inti:

1. Competency-Based Career Pathway Penyusunan jalur karir berbasis kompetensi dan kinerja.
2. Training-Career Alignment System Integrasi pelatihan dengan pengembangan karir dan promosi.
3. HR Information & Satisfaction Monitoring Penguatan sistem informasi SDM dan pemantauan kepuasan kerja.

Program ini dipilih karena visible, reasonable, dan manageable sesuai dengan kewenangan Dinas Kesehatan NTB.

G. Implementasi

Berdasarkan rencana intervensi, dipilih Program Integrated Career & Training Governance (ICTG-NTB) sebagai solusi utama yang akan diimplementasikan oleh Dinas Kesehatan Provinsi NTB untuk meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUDP NTB. Program ini diprioritaskan karena secara langsung menargetkan akar masalah, yaitu belum terintegrasinya sistem pelatihan dan pengembangan karir.

Implementasi program difokuskan pada hubungan kerja antara Dinas Kesehatan NTB dan RSUDP NTB, khususnya unit-unit yang mengelola SDM dan pengembangan kompetensi.



- Tahap pertama implementasi adalah penyusunan dan sosialisasi jalur karir berbasis kompetensi, sehingga karyawan memahami peluang pengembangan dan persyaratan promosi.
- Tahap kedua adalah integrasi pelatihan dengan pengembangan karir dan promosi, sehingga setiap pelatihan memiliki nilai strategis bagi kemajuan karir karyawan.
- Tahap ketiga adalah penguatan sistem informasi SDM dan pemantauan kepuasan kerja, sehingga Dinas Kesehatan dan RSUDP NTB dapat memantau perkembangan kompetensi, karir, dan kepuasan karyawan secara berkelanjutan.

Pelaksanaan program ICTG–NTB dilakukan selama periode praktik penunjang disertasi, dimulai dari penyusunan kebijakan, implementasi sistem, dan monitoring kepuasan kerja.

Dengan tahapan ini, program diharapkan mampu meningkatkan kepuasan kerja, memperkuat motivasi kerja, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja pelayanan RSUDP NTB.

H. Inovasi dan Evaluasi

Pelaksanaan Program Integrated Career & Training Governance (ICTG–NTB) menghasilkan sebuah inovasi dalam tata kelola SDM rumah sakit daerah, yaitu model pengelolaan pelatihan dan pengembangan karir yang terintegrasi dan berbasis kepuasan kerja antara Dinas Kesehatan Provinsi NTB dan RSUDP NTB. Inovasi ini mengubah pendekatan pengembangan SDM dari sekadar pemenuhan kewajiban administratif menjadi sistem pembinaan yang berorientasi pada motivasi dan keberlanjutan kinerja.

Inovasi utama yang dihasilkan adalah terbentuknya jalur karir berbasis kompetensi yang terhubung langsung dengan sistem pelatihan, sehingga karyawan memiliki kejelasan tentang bagaimana pelatihan yang diikuti berdampak pada kemajuan karir dan penghargaan organisasi.

Dari sisi kinerja SDM, implementasi program ini meningkatkan kepuasan kerja karyawan melalui transparansi karir, keadilan promosi, dan relevansi pelatihan. Peningkatan kepuasan ini kemudian mendorong motivasi kerja yang lebih tinggi dan konsistensi dalam memberikan pelayanan kesehatan.

Evaluasi menunjukkan bahwa pendekatan berbasis integrasi pelatihan–karir dan pemantauan kepuasan kerja efektif dalam menjawab akar masalah yang telah diidentifikasi melalui Fishbone, USG, dan SWOT. Namun, keberlanjutan inovasi ini memerlukan dukungan kebijakan formal dan komitmen jangka panjang dari Dinas Kesehatan NTB dan manajemen RSUDP NTB.

Sebagai tindak lanjut, disarankan agar Dinas Kesehatan NTB melembagakan sistem jalur karir dan pelatihan terintegrasi sebagai bagian dari kebijakan pengembangan SDM kesehatan daerah.

KESIMPULAN

Praktik penunjang disertasi ini dilaksanakan di Dinas Kesehatan Provinsi NTB untuk menjawab persoalan utama dalam pengelolaan sumber daya manusia RSUD Provinsi NTB, yaitu belum terintegrasinya sistem pelatihan dan pengembangan karir yang berdampak pada rendahnya kepuasan dan motivasi kerja karyawan. Melalui proses pengkajian, Fishbone, USG, dan SWOT, terbukti bahwa masalah motivasi kerja tidak hanya bersumber dari individu karyawan, tetapi juga dari kualitas tata kelola kebijakan dan sistem pembinaan SDM di tingkat regulator.



Tujuan praktik penunjang disertasi, yaitu memperkuat peran Dinas Kesehatan NTB dalam membangun sistem pelatihan dan pengembangan karir yang mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja, telah dicapai melalui perancangan dan implementasi Program Integrated Career & Training Governance (ICTG-NTB). Program ini dikembangkan sebagai respon langsung terhadap akar masalah yang ditemukan dan diarahkan untuk menciptakan sistem pengembangan SDM yang lebih transparan, adil, dan berorientasi pada kepuasan kerja.

Hasil implementasi dan evaluasi menunjukkan bahwa pendekatan berbasis jalur karir berbasis kompetensi, integrasi pelatihan dengan promosi, dan pemantauan kepuasan kerja mampu meningkatkan kepuasan dan motivasi kerja karyawan RSUDP NTB. Dampak ini memberikan dukungan empiris yang kuat bagi model disertasi Susi yang menempatkan kepuasan kerja sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara pelatihan, pengembangan karir, dan motivasi kerja.

Dengan demikian, praktik penunjang disertasi ini tidak hanya memberikan solusi manajerial bagi Dinas Kesehatan NTB dan RSUDP NTB, tetapi juga memperkuat relevansi dan validitas empiris dari kerangka disertasi yang dikembangkan.

DAFTAR PUSTAKA

- [1] Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54–67.
- [2] Donabedian, A. (2003). *An introduction to quality assurance in health care*. Oxford University Press.
- [3] Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Konopaske, R. (2012). *Organizations: Behavior, structure, processes* (14th ed.). McGraw-Hill.
- [4] Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- [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] Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization*. Harvard Business School Press.
- [8] Kemenkes RI. (2022). *Standar pengembangan SDM kesehatan*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- [9] Kotter, J. P. (2012). *Leading change*. Harvard Business Review Press.
- [10] Laudon, K. C., & Laudon, J. P. (2020). *Management information systems* (16th ed.). Pearson.
- [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] Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. Free Press.
- [14] Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- [15] Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17th ed.). Pearson.
- [16] Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). Jossey-Bass.
- [17] Sugiyono. (2020). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- [18] Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. Wiley.



- [19] West, M. A. (2012). Effective teamwork. Wiley-Blackwell.
- [20] World Health Organization. (2021). Health workforce policy and management. WHO.
- [21] Yukl, G. (2013). Leadership in organizations (8th ed.). Pearson.