Jurnal Bisnis dan Manajemen, Volume 7, No. I, April 2026, p. 81-97

DETERMINAN JENJANG KARIR FUNGSIONAL PERAWAT CRITICAL CARE: PERAN MEDIASI KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL

Iwanta[1], Budiharto[2], R. Luki Karunia[3]
[1,2,3] Program Studi Magister Manajemen Universitas Prof. Dr. Moestopo (Beragama), Jakarta
Email Korespondensi : iwanta@std.moestopo.ac.id

ABSTRACT

The development of a functional career ladder for critical care nurses is a vital aspect of hospital management influenced by competence, tenure, and leadership dynamics, yet its implementation often faces structural challenges regarding fairness and competency recognition. This study aims to examine the influence of work competence and job tenure on the functional career ladder, with transformational leadership as an intervening variable among critical care nurses at Pertamina Central Hospital (RSPP). Employing a quantitative explanatory design, primary data were collected via structured questionnaires from a total population of 64 critical care nurses using a total sampling technique. Data analysis was performed using SPSS version 23.0, encompassing validity and reliability tests, as well as path analysis to evaluate direct and indirect effects at a 5% significance level. The analysis reveals that job tenure significantly influences both transformational leadership and the functional career ladder, whereas work competence demonstrates no significant effect on either variable. Furthermore, transformational leadership positively impacts the career ladder and significantly mediates the relationship between job tenure and career progression, but fails to mediate the influence of work competence. It is concluded that seniority and supportive leadership roles are more dominant drivers than technical competence in determining career mobility within this specific hospital setting. Practically, hospital management is advised to revitalize competence-based assessment systems while reinforcing transformational leadership capacity among nurse managers to ensure a more meritocratic career structure.

Keywords: *Work Competence; Job Tenure; Transformational Leadership; Functional Career Ladder; Critical Care Nurses.*

ABSTRAK

Pengembangan jenjang karir fungsional perawat *critical care* merupakan aspek vital dalam manajemen rumah sakit yang dipengaruhi oleh dinamika kompetensi, masa kerja, dan kepemimpinan, namun implementasinya sering kali menghadapi tantangan struktural terkait keadilan dan pengakuan kompetensi. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh kompetensi kerja dan masa kerja terhadap jenjang karir fungsional perawat, dengan menempatkan kepemimpinan transformasional sebagai variabel *intervening* pada perawat *critical care* di Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP). Menggunakan desain kuantitatif eksplanatori, data primer dikumpulkan melalui kuesioner terstruktur dari total populasi sebanyak 64 perawat *critical care* menggunakan teknik *total sampling*. Analisis data dilakukan menggunakan SPSS versi 23.0, meliputi uji kualitas instrumen serta analisis jalur untuk mengevaluasi pengaruh langsung dan tidak langsung pada taraf signifikansi 5%. Analisis menunjukkan bahwa masa kerja berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional dan jenjang karir fungsional, sedangkan kompetensi kerja tidak memiliki pengaruh signifikan pada kedua variabel tersebut. Lebih lanjut, kepemimpinan transformasional terbukti berpengaruh positif terhadap

jenjang karir dan secara signifikan memediasi pengaruh masa kerja terhadap kemajuan karir, namun tidak memediasi pengaruh kompetensi kerja. Disimpulkan bahwa faktor senioritas dan peran kepemimpinan yang mendukung lebih dominan daripada kompetensi teknis dalam menentukan mobilitas karir di lokasi studi ini. Secara praktis, manajemen rumah sakit disarankan untuk merevitalisasi sistem penilaian berbasis kompetensi sembari memperkuat kapasitas kepemimpinan transformasional para manajer perawat guna memastikan struktur karir yang lebih meritokratis.

Kata Kunci: *Kompetensi Kerja; Masa Kerja; Kepemimpinan Transformasional; Jenjang Karir Fungsional; Perawat Critical Care.*

PENDAHULUAN

Kualitas layanan kesehatan di rumah sakit sangat bergantung pada kompetensi dan profesionalisme tenaga keperawatan, yang merupakan garda terdepan dalam pelayanan pasien. Dalam ekosistem rumah sakit, unit *critical care* memegang peranan krusial karena menangani pasien dengan tingkat kompleksitas klinis tinggi dan risiko mortalitas yang besar. Oleh karena itu, pengembangan jenjang karir perawat klinis bukan sekadar mekanisme administratif, melainkan strategi vital untuk mempertahankan standar pelayanan. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2017 tentang Pengembangan Jenjang Karir Profesional Perawat Klinis telah memberikan kerangka kerja yang jelas untuk pengembangan karir perawat di Indonesia. Idealnya, pengembangan jenjang karir ini dipengaruhi secara signifikan oleh kompetensi dan masa kerja, di mana peningkatan kompetensi melalui pendidikan berkelanjutan dan akumulasi pengalaman kerja seharusnya berkontribusi linear terhadap promosi jabatan dan kepuasan kerja. Namun, implementasi di lapangan sering kali menunjukkan disparitas. Penting bagi fasilitas kesehatan untuk menerapkan program pengembangan karir yang efektif guna mendukung perawat mencapai potensi penuh mereka. Sayangnya, sistem jenjang karir di banyak rumah sakit di Indonesia masih dalam tahap pengembangan dan sering kali belum sepenuhnya berbasis kompetensi, bahkan cenderung lebih menekankan pada jabatan struktural daripada kompetensi klinis. Hal ini menciptakan paradoks di mana perawat dengan kompetensi tinggi tidak selalu mendapatkan rekognisi karir yang setara, yang pada akhirnya dapat mendegradasi motivasi mereka untuk meningkatkan kompetensi. Evaluasi mendalam terhadap sistem ini menjadi urgensi yang tidak dapat ditunda demi menjaga kualitas pelayanan keperawatan yang berkelanjutan.

Fenomena kesenjangan implementasi jenjang karir ini terpotret secara nyata di Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP), sebuah institusi kesehatan rujukan utama yang menuntut standar pelayanan prima. Di lingkungan RSPP, khususnya pada unit *critical care* (mencakup ICU, ICCU, *Stroke Unit*, dan *Burn Unit*), perawat dituntut memiliki keahlian teknis dan manajerial yang mumpuni. Pengembangan karir di RSPP sejatinya telah diatur agar terintegrasi dengan kebijakan manajemen guna meningkatkan kualitas pelayanan. Peningkatan jenjang karir fungsional di lingkungan Pertamedika IHC mensyaratkan pemenuhan aspek pendidikan, pengalaman kerja, dan kompetensi yang telah ditentukan. Namun, data empiris menunjukkan adanya anomali yang mengkhawatirkan. Berdasarkan data dari bagian SDM RSPP, ditemukan fakta bahwa dari total 64 perawat yang bertugas di unit *critical care*, sebanyak 54 perawat (84,4%) mengalami ketidaksesuaian antara jenjang karir yang dimiliki dengan golongan jabatannya. Statistik ini mengungkapkan adanya *gap* struktural yang masif dalam sistem pengembangan karir perawat. Kondisi ini, jika tidak segera dimitigasi, berpotensi menimbulkan stagnasi profesionalisme serta ketimpangan distribusi beban kerja dan tanggung jawab. Pra-survei yang dilakukan terhadap 15 responden

juga mengindikasikan bahwa variabel masa kerja, kompetensi, dan manajemen/kepemimpinan adalah faktor dominan yang diduga mempengaruhi jenjang karir. Temuan awal ini mengindikasikan bahwa masa kerja dan kompetensi saja mungkin tidak cukup untuk menjamin kenaikan jenjang karir di RSPP, dan terdapat indikasi bahwa faktor-faktor manajerial lain, seperti kebijakan manajemen atau gaya kepemimpinan, memegang peranan yang lebih kompleks dari yang diperkirakan sebelumnya.

Untuk membedah kompleksitas tersebut, penelitian ini mengajukan model yang mengintegrasikan Kompetensi Kerja, Masa Kerja, dan Kepemimpinan Transformasional sebagai determinan Jenjang Karir Fungsional Perawat. Secara teoritis, Kompetensi Kerja yang didefinisikan sebagai kapasitas dasar seseorang—meliputi pengetahuan teknis, keterampilan komunikasi, dan pengambilan keputusan klinis—seharusnya menjadi prediktor utama kinerja dan promosi. Logikanya, semakin tinggi kompetensi, semakin layak seorang perawat menempati jenjang karir yang lebih tinggi. Paralel dengan itu, Masa Kerja merepresentasikan akumulasi pengalaman dan penguasaan tugas yang didapat dari durasi waktu bekerja. Asumsi dasarnya adalah semakin lama seseorang bekerja, semakin matang kemampuan manajerial dan teknisnya, yang seharusnya bermuara pada peningkatan karir. Namun, dalam konteks organisasi yang dinamis seperti RSPP, kedua variabel *human capital* tersebut mungkin memerlukan katalisator eksternal. Di sinilah Kepemimpinan Transformasional masuk sebagai variabel *intervening*. Gaya kepemimpinan ini, yang dicirikan oleh kemampuan menginspirasi, memotivasi, dan memberikan stimulasi intelektual, diduga kuat dapat memfasilitasi konversi kompetensi dan pengalaman perawat menjadi pencapaian karir yang riil. Pemimpin transformasional tidak hanya memberi perintah, tetapi memberdayakan bawahan untuk berkembang, sehingga menciptakan lingkungan yang kondusif bagi mobilitas vertikal dalam jenjang karir fungsional.

Tinjauan terhadap literatur terdahulu menyingkap adanya kesenjangan (*gap*) riset yang signifikan. Mayoritas penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Handayani et al. (2022) dan Saputra (2023), lebih banyak berfokus pada pengaruh kompetensi terhadap kinerja atau motivasi pegawai, bukan secara spesifik pada jenjang karir fungsional. Selain itu, studi dari Suroso (2011) yang membahas jenjang karir cenderung menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, sehingga kurang mampu mengukur besaran pengaruh antar-variabel secara presisi statistik. Lebih lanjut, variabel masa kerja dalam banyak literatur manajemen SDM sering kali hanya ditempatkan sebagai variabel kontrol atau demografis semata, dan jarang dieksplorasi sebagai prediktor independen yang berinteraksi dengan gaya kepemimpinan dalam menentukan nasib karir seorang profesional medis. Terdapat inkonsistensi temuan di mana beberapa studi menyatakan kompetensi berpengaruh signifikan terhadap pengembangan karir (Fauzi & Siregar, 2019), sementara studi lain seperti Syafaatinur & Santoso (2022) menemukan pengaruh yang positif namun tidak signifikan secara statistik. Ketidakkonsistenan ini menuntut adanya investigasi lebih lanjut, khususnya dalam *setting* pelayanan kritis (*critical care*) yang memiliki karakteristik tekanan kerja berbeda dengan unit rawat inap biasa.

Penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) dengan menempatkan Kepemimpinan Transformasional sebagai variabel mediasi (*intervening*) dalam hubungan antara kompetensi dan masa kerja terhadap jenjang karir. Hal ini didasari oleh identifikasi masalah di lapangan yang menunjukkan adanya stagnasi karir dan persepsi bahwa masa kerja panjang belum tentu diikuti peningkatan karir tanpa adanya dukungan manajerial yang tepat. Penelitian terdahulu seperti Walukow et al. (2020) memang menghubungkan masa kerja dan kepemimpinan dengan kinerja, namun belum secara spesifik menguji mekanisme mediasi kepemimpinan transformasional dalam konteks struktur karir fungsional di rumah sakit BUMN. Kesenjangan

lainnya adalah minimnya studi yang mengeksplorasi bagaimana kepemimpinan transformasional dapat memitigasi hambatan birokrasi atau administratif yang sering kali menghambat pengakuan kompetensi perawat. Dengan menggunakan analisis jalur (*path analysis*) dan regresi berganda pada sampel jenuh (*total sampling*) perawat *critical care* RSPP, penelitian ini tidak hanya mengisi kekosongan literatur teoritis mengenai manajemen SDM kesehatan, tetapi juga memberikan solusi empiris atas masalah kesenjangan antara kompetensi/masa kerja dengan realisasi jenjang karir yang terjadi di RSPP. Kontribusi metodologis juga ditawarkan melalui operasionalisasi variabel yang komprehensif, mencakup indikator spesifik seperti kemampuan pengambilan keputusan klinis dalam situasi darurat sebagai bagian dari kompetensi.

Berdasarkan uraian fenomena, urgensi masalah, dan kesenjangan teoretis di atas, penelitian ini bertujuan untuk menganalisis secara komprehensif determinan jenjang karir fungsional perawat. Secara spesifik, penelitian ini dirancang untuk menjawab pertanyaan penelitian: Sejauh mana kompetensi kerja dan masa kerja berpengaruh terhadap jenjang karir fungsional perawat, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepemimpinan transformasional? Tujuan penelitian ini mencakup: (1) Menganalisis pengaruh kompetensi kerja dan masa kerja terhadap kepemimpinan transformasional; (2) Menganalisis pengaruh langsung kompetensi kerja, masa kerja, dan kepemimpinan transformasional terhadap jenjang karir fungsional; serta (3) Menjelaskan peran mediasi kepemimpinan transformasional dalam hubungan tersebut . Sistematika penulisan artikel ini disusun sebagai berikut: Bagian 2 akan menguraikan Tinjauan Pustaka dan pengembangan hipotesis yang mendasari model penelitian. Bagian 3 menjelaskan Metode Penelitian, mencakup desain kausal, populasi dan sampel, serta teknik analisis data menggunakan regresi dan analisis jalur. Bagian 4 menyajikan Hasil Penelitian dan Pembahasan, termasuk uji asumsi klasik dan interpretasi temuan statistik. Terakhir, Bagian 5 menyajikan Kesimpulan dan Saran yang memuat implikasi manajerial bagi manajemen Rumah Sakit Pusat Pertamina dan rekomendasi untuk penelitian selanjutnya .

.

KAJIAN PUSTAKA

Bagian ini menyajikan landasan teoritis dan sintesis literatur empiris yang mendasari kerangka konseptual penelitian. Pengembangan hipotesis dibangun berdasarkan integrasi teori manajemen sumber daya manusia strategis dan perilaku organisasi, yang difokuskan pada dinamika perawat di unit perawatan kritis (*critical care*).

Kompetensi Kerja dan Kepemimpinan Transformasional

Kompetensi kerja dalam konteks keperawatan didefinisikan sebagai kapasitas mendasar yang dimiliki seorang individu, mencakup pengetahuan, keterampilan, dan sikap, yang memampukan mereka untuk memenuhi tuntutan pekerjaan secara efektif dalam suatu organisasi. Dalam lingkungan *critical care* di Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP), kompetensi ini tidak hanya terbatas pada pengetahuan teknis keperawatan semata, tetapi juga meliputi kemampuan pengambilan keputusan klinis yang presisi, keterampilan komunikasi interpersonal yang efektif, ketepatan pelaksanaan prosedur, serta ketahanan dalam mengatasi situasi darurat. Kompetensi dipandang sebagai prediktor kinerja, di mana individu yang memiliki kompetensi tinggi memiliki keinginan kuat untuk memberikan dampak positif dan kemampuan memengaruhi orang lain melalui strategi persuasi yang efektif. Secara teoritis, perawat yang memiliki penguasaan teknis dan interpersonal yang superior cenderung menjadi referensi bagi rekan sejawatnya, yang merupakan fondasi awal terbentuknya perilaku

kepemimpinan informal. Kapasitas untuk memengaruhi ini sejalan dengan esensi kepemimpinan, di mana kompetensi menjadi basis legitimasi bagi seorang perawat untuk mengarahkan dan menginspirasi tim medis lainnya dalam situasi klinis yang penuh tekanan. Literatur empiris mendukung premis bahwa terdapat hubungan intrinsik antara kompetensi profesional dengan gaya kepemimpinan. Penelitian menunjukkan bahwa kompetensi kerja yang tinggi berkorelasi erat dengan kemampuan adaptabilitas seseorang dalam organisasi, yang merupakan prasyarat bagi kepemimpinan yang efektif. Lebih spesifik, kompetensi kerja yang kuat mempermudah proses internalisasi visi dan misi organisasi, sehingga individu lebih cakap dalam menerjemahkan visi tersebut menjadi tindakan operasional—sebuah karakteristik utama dari pemimpin transformasional. Kompetensi yang mumpuni juga memungkinkan seorang pemimpin memberikan umpan balik yang konstruktif dan menciptakan lingkungan pembelajaran yang kondusif, yang esensial bagi pengembangan bawahan. Dalam konteks ini, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai katalisator yang mengubah kompetensi teknis menjadi inovasi layanan dan pengembangan diri berkelanjutan. Pariesti et al. (2022) menegaskan bahwa keterlibatan pemimpin dalam memberikan tantangan yang sesuai dengan tingkat kompetensi bawahan adalah kunci untuk meningkatkan kemampuan profesional. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa kompetensi kerja yang solid merupakan fondasi yang memungkinkan tumbuhnya perilaku kepemimpinan transformasional.

Berdasarkan landasan teoritis dan empiris tersebut, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: Kompetensi kerja berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional pada perawat *critical care.*

Masa Kerja dan Kepemimpinan Transformasional

Masa kerja merepresentasikan dimensi temporal dari pengalaman seorang tenaga kerja dalam suatu organisasi, yang mencerminkan durasi loyalitas dan akumulasi pemahaman terhadap dinamika kerja. Dalam konteks keperawatan di unit *critical care*, masa kerja bukan sekadar hitungan tahun, melainkan indikator kedalaman pengalaman klinis, penguasaan prosedur spesifik, serta kematangan dalam menghadapi kompleksitas kasus medis. Secara ideal, semakin lama durasi seseorang bekerja, semakin terasah kemampuan kerjanya dan semakin fasih penguasaan tugasnya. Akumulasi pengalaman ini membentuk pengetahuan implisit (*tacit knowledge*) dan kepercayaan diri yang merupakan modal vital bagi seorang pemimpin. Masa kerja yang panjang memberikan kesempatan bagi individu untuk membangun jaringan sosial, memahami budaya organisasi, dan mengembangkan intuisi manajerial yang diperlukan untuk menjalankan peran kepemimpinan transformasional, seperti memberikan pertimbangan individual (*individualized consideration*) dan stimulasi intelektual kepada bawahan.

Sintesis literatur menunjukkan bahwa masa kerja yang lama memiliki dampak signifikan terhadap pembentukan gaya kepemimpinan. Rofikoh (2023) mengemukakan bahwa pengalaman panjang memungkinkan individu mengambil keputusan yang lebih bijaksana dan mengelola tim dengan lebih efektif. Dalam perspektif kepemimpinan transformasional, pemimpin senior dengan masa kerja panjang cenderung memiliki pemahaman mendalam mengenai kebutuhan emosional dan potensi anggota timnya, sehingga mampu memotivasi mereka secara lebih personal untuk mencapai tujuan kolektif. Oktora et al. (2020) menambahkan bahwa masa kerja memfasilitasi terbangunnya kepercayaan (*trust*) dan respek antara pemimpin dan pengikut, elemen fundamental dalam kepemimpinan transformasional. Selain itu, pemimpin dengan masa kerja lama terbukti lebih resilien dan

fleksibel dalam mengelola perubahan organisasi, serta mampu merumuskan visi jangka panjang yang lebih matang. Semakin lama masa kerja, semakin kuat pula keterampilan interpersonal yang dimiliki, yang mendukung efektivitas penerapan gaya kepemimpinan yang menginspirasi.

Berdasarkan argumen di atas, hipotesis kedua diajukan sebagai berikut:

H2: Masa kerja berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional pada perawat *critical care*.

Kompetensi Kerja dan Jenjang Karir Fungsional Perawat

Jenjang karir fungsional perawat merupakan sistem pengembangan horizontal dan vertikal yang terstruktur, yang dirancang untuk mengakui keahlian klinis perawat dan memberikan jalur promosi yang jelas tanpa harus meninggalkan pelayanan langsung kepada pasien. Indikator jenjang karir ini meliputi tingkat pendidikan, kualifikasi sertifikasi tambahan, kemampuan memimpin tim, partisipasi dalam pengembangan profesional berkelanjutan, serta kenaikan golongan dan penilaian kinerja. Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 40 Tahun 2017 menegaskan bahwa pengembangan jenjang karir profesional perawat klinis harus berbasis pada kompetensi. Hal ini menyiratkan bahwa kemajuan karir seorang perawat seharusnya berbanding lurus dengan peningkatan kapasitasnya dalam memberikan asuhan keperawatan. Kompetensi kerja, yang mencakup dimensi teknis, manajerial, dan sosio-kultural, menjadi mata uang utama dalam mobilitas karir fungsional.

Berbagai studi empiris telah mengonfirmasi peran sentral kompetensi dalam akselerasi karir. Nyoman et al. (2016) menemukan bahwa perawat dengan kompetensi tinggi, baik dalam aspek teknis maupun komunikasi, memiliki peluang promosi yang jauh lebih besar karena dinilai lebih siap mengemban tanggung jawab kompleks. Garnida (2017) menekankan bahwa kompetensi adaptabilitas dan kolaborasi tim merupakan prediktor kuat bagi pencapaian jenjang karir yang lebih tinggi. Dalam lingkungan rumah sakit yang dinamis, perawat yang memiliki kompetensi manajerial dan kepemimpinan klinis lebih diprioritaskan untuk menduduki jabatan fungsional senior. Selain itu, Sudarta (2022) menyoroti bahwa kompetensi interpersonal mempermudah interaksi profesional, yang membuka akses lebih luas terhadap peluang promosi dalam struktur organisasi. Rahman (2024) juga menambahkan bahwa pengembangan kompetensi berkelanjutan melalui pelatihan adalah faktor kunci yang mempercepat trajektori karir perawat. Di unit berisiko tinggi seperti *critical care*, validasi kompetensi menjadi semakin krusial sebagai penentu utama kenaikan jenjang.

Oleh karena itu, hipotesis ketiga dirumuskan:

H3: Kompetensi kerja berpengaruh positif langsung terhadap jenjang karir fungsional perawat.

Masa Kerja dan Jenjang Karir Fungsional Perawat

Masa kerja sering kali diposisikan sebagai proksi dari kematangan profesional dan loyalitas dalam sistem manajemen sumber daya manusia tradisional. Secara konseptual, masa kerja berhubungan erat dengan perilaku dan persepsi individu yang mempengaruhi perkembangan karir mereka dalam institusi. Dalam konteks birokrasi rumah sakit dan sistem kepegawaian di Indonesia, senioritas atau lamanya pengabdian sering menjadi salah satu syarat administratif mutlak untuk kenaikan pangkat atau golongan. Permana (2022) menjelaskan bahwa masa kerja berpengaruh langsung terhadap jenjang karir fungsional karena durasi kerja yang panjang diasosiasikan dengan akumulasi pengalaman empiris dalam menangani variabilitas kasus pasien dan pemahaman mendalam terhadap ekosistem rumah

sakit. Asumsi dasarnya adalah bahwa perawat yang telah lama bekerja memiliki kesiapan mental dan teknis yang lebih matang untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar pada jenjang karir yang lebih tinggi.

Bukti empiris memperkuat hubungan antara masa kerja dan progresi karir. Susanto (2023) menemukan bahwa masa kerja panjang memberikan kesempatan bagi perawat untuk mengasah keterampilan manajerial yang merupakan prasyarat posisi fungsional tingkat lanjut. Zein (2021) menambahkan bahwa masa kerja berkontribusi pada peningkatan kompetensi teknis dan kepemimpinan secara organik, yang membuka pintu bagi promosi dan keterlibatan dalam proyek strategis. Lebih lanjut, Fitriantoro (2009) dan Pratiwi (2007) menegaskan bahwa masa kerja yang panjang meningkatkan kredibilitas dan kepercayaan diri perawat, yang merupakan indikator utama dalam penilaian kelayakan promosi jabatan. Zidan Fadhilah Pratama et al. (2024) menyimpulkan bahwa masa kerja berfungsi sebagai fondasi solid yang memvalidasi kompetensi perawat untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam hierarki fungsional maupun administratif. Meskipun terdapat perdebatan mengenai efektivitas sistem berbasis senioritas dibandingkan sistem berbasis kinerja murni, realitas empiris di banyak rumah sakit menunjukkan bahwa masa kerja tetap menjadi determinan dominan.

Berdasarkan tinjauan tersebut, hipotesis keempat adalah:

H4: Masa kerja berpengaruh positif langsung terhadap jenjang karir fungsional perawat**.**

Kepemimpinan Transformasional dan Jenjang Karir Fungsional Perawat

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan di mana pemimpin dan pengikut saling mengangkat ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi, dengan fokus pada visi bersama dan pengembangan potensi individu. Dalam konteks keperawatan, pemimpin transformasional (seperti kepala ruangan atau manajer keperawatan) berperan sebagai mentor dan advokat karir bagi stafnya. Mereka tidak hanya memberikan arahan tugas, tetapi juga memberikan dukungan emosional, stimulasi intelektual, dan inspirasi melalui keteladanan. Kepemimpinan jenis ini menciptakan lingkungan kerja yang memberdayakan, di mana perawat didorong untuk berinovasi dan mengembangkan kompetensi mereka, yang secara langsung berkorelasi dengan kesiapan mereka untuk naik ke jenjang karir yang lebih tinggi. Pemimpin transformasional mampu mengidentifikasi talenta, memberikan tantangan yang relevan, dan memfasilitasi akses terhadap peluang pengembangan karir.

Riset terdahulu secara konsisten menunjukkan dampak positif kepemimpinan transformasional terhadap kemajuan karir bawahan. Walukow et al. (2020) menyatakan bahwa pemimpin transformasional mampu menginspirasi perawat untuk mencapai potensi terbaik, yang secara signifikan mempercepat perkembangan jenjang karir fungsional mereka. Yudistira (2019) menemukan bahwa dukungan dan pengembangan berkelanjutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional membuat perawat merasa dihargai dan termotivasi untuk meningkatkan kualifikasi diri, yang berujung pada promosi. Abdullah et al. (2016) menjelaskan bahwa pemimpin ini memberikan arah perencanaan karir yang jelas dan memberdayakan perawat melalui pendelegasian wewenang, yang meningkatkan portofolio profesional mereka. Basuki (2000) juga menambahkan bahwa iklim kerja positif yang diciptakan oleh kepemimpinan transformasional meningkatkan komitmen dan produktivitas, faktor-faktor yang sangat dipertimbangkan dalam keputusan promosi jabatan.

Dengan demikian, hipotesis kelima dirumuskan:

H5: Kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap jenjang karir fungsional perawat.

Peran Mediasi Kepemimpinan Transformasional pada Pengaruh Kompetensi Kerja terhadap Jenjang Karir

Mekanisme mediasi kepemimpinan transformasional dalam hubungan antara kompetensi kerja dan jenjang karir fungsional didasarkan pada premis bahwa kompetensi individu memerlukan lingkungan manajerial yang suportif agar dapat terkonversi menjadi mobilitas karir vertikal. Efendi & Fiton (2022) menjelaskan bahwa meskipun kompetensi kerja adalah modal dasar, perannya dalam meningkatkan jenjang karir akan teramplifikasi secara signifikan ketika didukung oleh pemimpin yang transformasional. Pemimpin dengan gaya ini tidak membiarkan kompetensi stafnya statis; sebaliknya, mereka aktif mengembangkan potensi tersebut melalui pemberian tantangan intelektual, dukungan moral, dan peluang pembelajaran berkelanjutan. Dalam dinamika ini, perawat yang memiliki kompetensi tinggi akan lebih mudah diidentifikasi oleh pemimpin transformasional sebagai "aset talenta" yang layak dipromosikan.

Lebih lanjut, Anggoro (2022) menegaskan bahwa kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai jembatan yang memperkuat korelasi antara kompetensi teknis perawat dengan kemajuan karir fungsional mereka. Melalui bimbingan (mentoring) dan arahan visi yang jelas, pemimpin memastikan bahwa peningkatan kompetensi perawat selaras dengan persyaratan promosi organisasi. Gupta et al. (2024) menambahkan bahwa pemimpin transformasional menciptakan iklim kerja yang kondusif bagi perawat untuk mengasah keterampilan secara terus-menerus, yang merupakan prasyarat mutlak untuk menduduki posisi yang lebih tinggi dalam struktur organisasi. Tanpa mediasi kepemimpinan yang efektif, perawat yang kompeten mungkin terjebak dalam rutinitas teknis tanpa mendapatkan rekognisi karir yang memadai. Oleh karena itu, kepemimpinan transformasional bertindak sebagai katalisator yang mengubah input kompetensi menjadi output jenjang karir.

Berdasarkan sintesis teori tersebut, hipotesis keenam dirumuskan:

H6: Kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh kompetensi kerja terhadap jenjang karir fungsional perawat.

Peran Mediasi Kepemimpinan Transformasional pada Pengaruh Masa Kerja terhadap Jenjang Karir

Hubungan antara masa kerja dan jenjang karir fungsional tidak selalu bersifat otomatis linear, melainkan sering kali bergantung pada intervensi kepemimpinan yang mampu memvalidasi pengalaman tersebut. Karlina (2013) mengemukakan bahwa masa kerja perawat memainkan peran krusial dalam kemajuan karir, terutama ketika dibimbing oleh kepemimpinan transformasional yang mampu mengarahkan pengalaman panjang tersebut menjadi kapasitas kepemimpinan dan manajerial. Perawat dengan masa kerja lama memiliki akumulasi *tacit knowledge*, namun pemimpin transformasional-lah yang memotivasi mereka untuk menularkan pengetahuan tersebut kepada junior dan mengambil tanggung jawab lebih besar, yang membuka pintu promosi.

Wahyuni (2019) menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki peran signifikan dalam mengoptimalkan hubungan antara masa kerja dan jenjang karir. Tanpa kepemimpinan yang inspiratif, masa kerja yang lama berisiko hanya menjadi stagnasi rutinitas. Namun, dengan dukungan pemimpin yang memberikan arahan strategis, perawat senior didorong untuk mengembangkan kompetensi baru dan siap menduduki posisi senior. Zein (2021) memperkuat argumen ini dengan menyatakan bahwa pemimpin transformasional mendorong perawat untuk memanfaatkan pengalaman masa kerja mereka sebagai basis untuk inovasi dan peningkatan keterampilan, sehingga mempercepat proses transisi ke jenjang karir yang lebih tinggi. Dengan demikian, kepemimpinan transformasional berfungsi sebagai

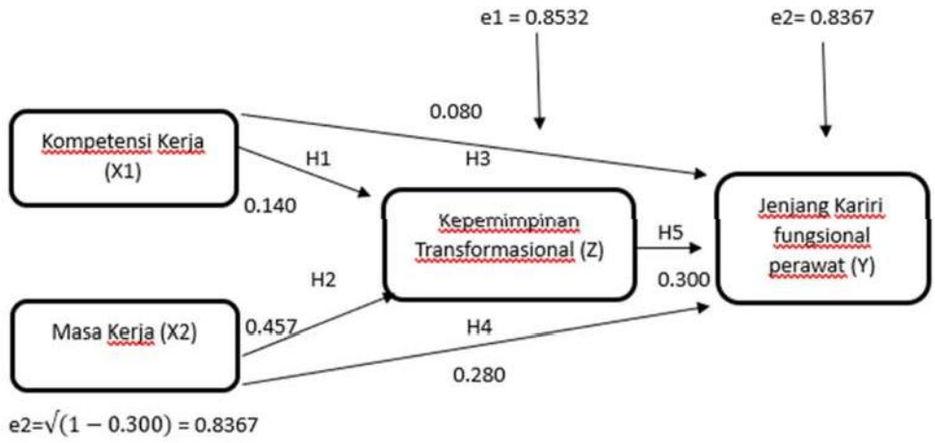
mekanisme validasi yang mengubah "durasi kerja" menjadi "kematangan karir" yang layak dipromosikan.

Berdasarkan argumen tersebut, hipotesis ketujuh dirumuskan:

H7: Kepemimpinan transformasional memediasi pengaruh masa kerja terhadap jenjang karir fungsional perawat.

Kerangka Konseptual

Berdasarkan tinjauan pustaka dan pengembangan hipotesis yang telah diuraikan, kerangka konseptual penelitian ini tersaji pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Kerangka Konseptual
Sumber: Data diolah Peneliti (2025)

METODOLOGI PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian ini menerapkan pendekatan kuantitatif eksplanatori dengan metode survei *cross-sectional* untuk menguji hubungan kausalitas antara kompetensi kerja dan masa kerja terhadap jenjang karir fungsional perawat, dengan kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi. Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis jalur (*path analysis*) guna mengestimasi pengaruh langsung (*direct effects*) maupun tidak langsung (*indirect effects*) dalam model struktural yang diajukan.

Populasi penelitian mencakup seluruh perawat di unit pelayanan kritis (*critical care*) Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP), meliputi ICU, ICCU, *Burn Unit*, dan *Stroke Unit*, dengan total 64 personel. Mengingat karakteristik populasi yang spesifik dengan jumlah terbatas, penelitian ini menggunakan teknik *total sampling* (sensus). Seluruh populasi yang memenuhi kriteria inklusi—yakni perawat aktif yang telah masuk dalam skema jenjang karir fungsional—dilibatkan sebagai responden. Pendekatan ini dipilih untuk meminimalisir bias *sampling*, menjamin representativitas data yang tinggi, serta memastikan validitas hasil analisis demi presisi implikasi manajerial.

Variabel dan Pengukuran

Tabel berikut merangkum operasionalisasi variabel penelitian yang meliputi definisi, dimensi, indikator, dan skala pengukuran yang digunakan Dimana instrumen pengukuran menggunakan skala Likert dengan rentang 1 hingga 5, yang merepresentasikan tingkat persetujuan responden mulai dari "Sangat Tidak Setuju" hingga "Sangat Setuju".

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel Penelitian

Variabel	Definisi	Dimensi	Indikator
Kompetensi Kerja (KK) I Made Susianta, 2021	Kapasitas dasar (pengetahuan, keterampilan, sikap) untuk melaksanakan tugas efektif & efisien.	1. Pengetahuan Klinis 2. Keterampilan Praktis 1. Kompetensi Interpersonal	1. Pengetahuan teknis keperawatan. 2. Kemampuan pengambilan keputusan klinis. 3. Keterampilan komunikasi efektif. 4. Ketepatan pelaksanaan prosedur perawatan. 5. Kemampuan mengatasi situasi darurat. 6. Ketelitian & akurasi pencatatan perawatan.
Masa Kerja (MK) Kemenkes RI (2020)	Lamanya waktu & pengalaman yang dilalui dalam menjalankan profesi di unit *critical care*.	1. Pengalaman Kerja 2. Pengalaman Khusus	1. Jumlah tahun pengalaman kerja di keperawatan. 2. Lama bekerja di unit perawatan kritis. 3. Pengalaman kepemimpinan/bimbingan junior. 4. Konsistensi penerapan pengetahuan & keterampilan. 5. Kepercayaan diri dalam keputusan mandiri.
Kepemimpinan Transformasional (KT) M Harisa, 2023	Gaya kepemimpinan yang menginspirasi, memotivasi, dan mengembangkan potensi bawahan.	1. Visi dan Misi 2. Inspirasi 3. Dukungan Kebijakan	1. Proyeksi visi dan arah yang jelas. 2. Keterbukaan terhadap ide baru/inovasi. 3. Memotivasi pencapaian tujuan bersama. 4. Pemberian dukungan emosional. 5. Pengembangan keterampilan via pelatihan. 6. Pemberdayaan dalam pengambilan keputusan. 7. Inspirasi melalui keteladanan (*role model*).
Jenjang Karir Fungsional (JKF) Permenkes RI No 40, 2017	Tahapan karir resmi berdasarkan kualifikasi dan kinerja dalam struktur organisasi.	1. Posisi/Golongan 2. Tanggung Jawab	1. Tingkat pendidikan yang dicapai. 2. Kualifikasi dan sertifikasi tambahan. 3. Kemampuan memimpin tim perawat. 4. Partisipasi pelatihan/seminar lanjutan. 5. Kenaikan golongan. 6. Peningkatan skala penilaian kinerja.

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

Teknik Analisis Data

Tabel berikut merinci tahapan analisis data, metode pengujian yang digunakan, serta kriteria pengambilan keputusan statistik menggunakan perangkat lunak IBM SPSS 23.0.

Tabel 2. Teknik Analisis Data

Tahapan Analisis	Jenis Pengujian	Metode / Alat Uji	Kriteria Penerimaan / Tujuan
Analisis Deskriptif	Profil & Distribusi Data	*Mean, Standard Deviation*, Frekuensi	Memberikan gambaran umum karakteristik responden dan distribusi jawaban variabel.
Uji Kualitas Instrumen	Uji Validitas	*Pearson Product Moment Correlation*	Valid jika (0,514) pada sig. 0,05.
	Uji Reliabilitas	*Cronbach's Alpha*	Reliabel jika nilai *Alpha* > 0,60 (atau > 0,70 untuk reliabilitas baik).
Pengujian Hipotesis	Analisis Jalur (*Path Analysis*)	Regresi Linear Berganda (Model I & II)	Mengestimasi koefisien jalur () antar variabel.
	Uji Parsial (Uji-t)	*t-test*	Hipotesis diterima jika nilai Sig. < 0,05.
	Uji Simultan (Uji-F)	*F-test (ANOVA)*	Model layak jika nilai Sig. F < 0,05.
	Koefisien Determinasi	(*Adjusted R Square*)	Mengukur persentase pengaruh variabel independen terhadap dependen (0 s.d 1).
Uji Mediasi	Pengaruh Tidak Langsung	Perhitungan Manual Koefisien / *Sobel Test*	Mediasi terjadi jika *indirect effect* signifikan (koefisien jalur gabungan > pengaruh langsung).

Sumber: Data diolah Penulis (2025)

HASIL DAN PEMBAHASAN

Bagian ini menyajikan temuan empiris yang diperoleh dari analisis statistik serta pembahasan komprehensif untuk menjawab rumusan masalah penelitian. Penyajian hasil mencakup statistik deskriptif, uji kualitas instrumen, dan pengujian hipotesis, yang dilanjutkan dengan diskusi mendalam mengenai implikasi temuan dalam konteks manajemen sumber daya manusia di lingkungan *critical care* Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP).

Statistik Deskriptif dan Kualitas Instrumen

Penelitian ini melibatkan 64 responden yang merupakan perawat di unit *critical care* RSPP, yang diambil melalui teknik *total sampling*. Profil responden menunjukkan karakteristik tenaga profesional yang bekerja pada lingkungan berisiko tinggi. Analisis statistik deskriptif terhadap variabel penelitian menunjukkan variasi jawaban yang merefleksikan persepsi responden terhadap kondisi aktual di lapangan.

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, kualitas instrumen penelitian telah divalidasi melalui uji validitas dan reliabilitas. Tabel ini merangkum hasil pengujian validitas instrumen menggunakan korelasi *Pearson Product Moment*.

Tabel 3. Hasil Uji Validitas Instrumen

Variabel	Indikator	r-hitung	r-tabel	Keterangan
KK	Item 1 - 6	0.635 – 0.875	0.514	Valid
MK	Item 1 - 5	0.826 – 0.923	0.514	Valid
KT	Item 1 - 7	0.731 – 0.922	0.514	Valid
JKF	Item 1 - 6	0.552 – 0.922	0.514	Valid

Keterangan: r-tabel (df=N-2, 5%) = 0.514. Jika r-hitung > r-tabel, maka item valid; KK = Kompetensi Kerja; MK = Masa Kerja; KT = Kepemimpinan Transformasional; JKF = Jenjang Karir Fungsional. Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Hasil uji validitas menggunakan korelasi *Pearson Product Moment* menunjukkan bahwa seluruh item indikator pada variabel Kompetensi Kerja, Masa Kerja, Kepemimpinan Transformasional, dan Jenjang Karir Fungsional memiliki nilai r-hitung yang lebih besar dari r-tabel (0,514) pada taraf signifikansi 5%. Hal ini mengindikasikan bahwa instrumen yang digunakan valid dan mampu mengukur konstruk yang diteliti secara akurat.

`Selanjutnya, uji reliabilitas menggunakan teknik *Cronbach's Alpha* menunjukkan konsistensi internal yang sangat baik. Tabel ini menunjukkan konsistensi internal instrumen penelitian.

Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	Jumlah Item	Cronbach's Alpha	Batas Kritis	Keterangan
KK	6	0.849	0.60	Reliabel
MK	5	0.913	0.60	Reliabel
KT	7	0.946	0.60	Reliabel
JKF	6	0.910	0.60	Reliabel

Keterangan: Nilai Alpha > 0.60 (reliabel); > 0.80 (sangat reliabel). KK = Kompetensi Kerja; MK = Masa Kerja; KT = Kepemimpinan Transformasional; JKF = Jenjang Karir Fungsional. Sumber: Data Primer Diolah (2025).

Variabel Kompetensi Kerja memiliki nilai alpha sebesar 0,849; Masa Kerja sebesar 0,913; Kepemimpinan Transformasional sebesar 0,946; dan Jenjang Karir Fungsional sebesar 0,910. Seluruh nilai koefisien reliabilitas berada jauh di atas ambang batas 0,60, menegaskan bahwa instrumen penelitian ini handal (*reliable*) untuk digunakan dalam analisis inferensial lebih lanjut.

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan melalui analisis jalur (*Path Analysis*) yang terbagi menjadi dua model substruktural untuk mengestimasi pengaruh langsung dan tidak langsung antar variabel.

Tabel 5. Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Jalur Hubungan (Path)	Arah Prediksi	Koefisien (Beta)	T-Value	p-value	Keterangan
H1	KK → KT	(+)	0.169	1.117	0.268	Ditolak
H2	MK → KT	(+)	0.626	3.481	0.001***	Diterima
H3	KK → JKF	(+)	0.089	0.634	0.529	Ditolak
H4	MK → JKF	(+)	0.370	2.061	0.044**	Diterima
H5	KT → JKF	(+)	0.277	2.373	0.021**	Diterima
H6	KK → KT → JKF	(+)	0.042	-	> 0.05	Ditolak
H7	MK → KT → JKF	(+)	0.137	-	< 0.05**	Diterima
Model 1 (Z)	R-Square = 0.272; Adj. R-Square = 0.248		F-Stat = 11.380		0.000***	Fit / Layak
Model 2 (Y)	R-Square = 0.300; Adj. R-Square = 0.265		F-Stat = 8.555		0.000***	Fit / Layak

*Keterangan: ***p < 0.01; **p < 0.05; *p < 0.10; KK = Kompetensi Kerja; MK = Masa Kerja; KT = Kepemimpinan Transformasional; JKF = Jenjang Karir Fungsional. Sumber: Data Primer Diolah (2025).*

Evaluasi statistik menegaskan bahwa kedua model regresi yang dibangun memiliki kelayakan prediksi yang sangat baik, ditandai dengan nilai probabilitas F-statistik sebesar 0.000 pada kedua substruktur, yang memvalidasi interpretasi koefisien jalur selanjutnya. Pada pengujian determinan Kepemimpinan Transformasional, hipotesis pertama dinyatakan

ditolak karena Kompetensi Kerja terbukti tidak memiliki pengaruh signifikan, ditunjukkan oleh nilai t-hitung 1.117 dan p-value 0.268 yang jauh di atas ambang batas signifikansi, meskipun memiliki arah koefisien positif sebesar 0.169. Sebaliknya, hipotesis kedua diterima secara meyakinkan, di mana Masa Kerja terbukti menjadi prediktor dominan yang berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional dengan koefisien beta paling besar yakni 0.626 dan p-value 0.001.

Analisis terhadap variabel dependen akhir menunjukkan pola yang konsisten, di mana hipotesis ketiga ditolak karena Kompetensi Kerja kembali tidak memberikan dampak nyata terhadap Jenjang Karir Fungsional, terlihat dari koefisien beta yang sangat rendah sebesar 0.089 dan p-value 0.529. Namun, hipotesis keempat diterima karena Masa Kerja secara langsung berpengaruh positif dan signifikan terhadap Jenjang Karir Fungsional dengan koefisien 0.370 dan p-value 0.044. Demikian pula dengan hipotesis kelima yang diterima, mengonfirmasi bahwa Kepemimpinan Transformasional memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap Jenjang Karir Fungsional dengan nilai koefisien 0.277 dan p-value 0.021, meskipun besaran pengaruhnya masih berada di bawah pengaruh langsung Masa Kerja

Pembahasan Temuan Kunci

Kompetensi Kerja dan Jenjang Karir Fungsional: Paradoks Kompetensi

Salah satu temuan paling menarik—dan mungkin kontraintuitif—dari penelitian ini adalah tidak adanya pengaruh signifikan kompetensi kerja terhadap jenjang karir fungsional perawat *critical care* di RSPP, baik secara langsung maupun melalui mediasi kepemimpinan. Secara teoritis, kompetensi seharusnya menjadi mata uang utama dalam promosi jabatan fungsional, sebagaimana diamanatkan dalam Permenkes No. 40 Tahun 2017. Namun, data empiris menunjukkan fenomena anomali di mana peningkatan keterampilan klinis, pengambilan keputusan, dan komunikasi tidak secara otomatis berkonversi menjadi kenaikan jenjang karir.

Temuan ini mengindikasikan adanya potensi "gap struktural" dalam sistem manajemen SDM di rumah sakit. Kemungkinan besar, sistem penilaian karir yang berjalan masih sangat kental dengan nuansa administratif atau birokratis, di mana validasi kompetensi formal belum menjadi determinan dominan dibandingkan faktor lain seperti senioritas atau kepatuhan administratif. Hal ini sejalan dengan studi Syafaatinur & Santoso (2022) yang juga menemukan pengaruh kompetensi yang tidak signifikan secara statistik terhadap pengembangan karir dalam konteks tertentu. Kondisi di RSPP ini menyiratkan perlunya reevaluasi terhadap mekanisme penilaian kinerja agar kompetensi klinis yang dimiliki perawat *critical care*—yang notabene sangat vital bagi keselamatan pasien—mendapatkan bobot penghargaan yang proporsional dalam struktur karir.

Masa Kerja dan Jenjang Karir Fungsional: Dominasi Senioritas

Berbeda dengan kompetensi, masa kerja terbukti menjadi prediktor yang kuat dan konsisten terhadap jenjang karir fungsional. Temuan ini menegaskan bahwa budaya organisasi di lingkungan RSPP, yang merupakan bagian dari entitas BUMN, masih memegang teguh prinsip senioritas sebagai basis apresiasi karir. Semakin lama seorang perawat mengabdikan diri di unit *critical care*, semakin besar akumulasi "kredit" yang ia miliki untuk dipromosikan. Masa kerja yang panjang diasosiasikan dengan kematangan, loyalitas, dan penguasaan medan kerja yang lebih baik, yang secara statistik terbukti berpengaruh signifikan terhadap posisi karir.

Hasil ini mendukung penelitian terdahulu dari Permana (2022) dan Susanto (2023) yang menempatkan pengalaman kerja sebagai faktor fundamental dalam promosi jabatan. Dalam

konteks *critical care*, di mana intuisi klinis sering kali diasah melalui paparan kasus bertahun-tahun, penghargaan terhadap masa kerja memang beralasan. Namun, dominasi variabel ini dibandingkan kompetensi juga membawa risiko: organisasi mungkin terjebak dalam pola promosi "urutan kacang", di mana perawat yang lebih junior namun sangat kompeten mengalami stagnasi karir karena terhalang oleh antrian senioritas.

Peran Mediasi Kepemimpinan Transformasional

Analisis mediasi menyingkap mekanisme psikologis-organisasional yang unik. Kepemimpinan transformasional terbukti berperan sebagai mediator parsial yang signifikan hanya untuk variabel Masa Kerja, namun tidak untuk Kompetensi Kerja. Artinya, pemimpin (kepala ruangan/manajer) di unit *critical care* RSPP cenderung lebih efektif dalam mentransformasi perawat senior menjadi aset karir dibandingkan perawat yang sekadar kompeten. Perawat dengan masa kerja lama lebih mampu membangun hubungan kepercayaan (*trust*) dan keselarasan visi dengan pemimpin mereka, sehingga pemimpin lebih mudah memberikan dukungan, pemberdayaan, dan peluang promosi kepada mereka.

Sebaliknya, ketidaksignifikanan mediasi pada variabel kompetensi menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional di RSPP belum sepenuhnya berhasil "menangkap" dan "mengkapitalisasi" potensi kompetensi murni menjadi jalur karir. Pemimpin mungkin belum optimal dalam memberikan stimulasi intelektual atau pertimbangan individual kepada perawat yang kompeten namun memiliki masa kerja yang lebih singkat. Temuan ini memperkaya literatur kepemimpinan keperawatan dengan menunjukkan bahwa efektivitas gaya kepemimpinan transformasional dalam pengembangan karir ternyata bersifat selektif dan sangat dipengaruhi oleh atribut durasi pengabdian bawahan.

Integrasi dengan Konteks RSPP dan Implikasi Teoritis

Dalam konteks spesifik RSPP sebagai rumah sakit rujukan utama dengan beban kerja *critical care* yang tinggi, temuan ini memberikan gambaran jelas mengenai peta karir perawat. Dominasi masa kerja dan peran mediasi kepemimpinan menunjukkan bahwa stabilitas dan loyalitas adalah nilai yang sangat dihargai. Namun, temuan bahwa kompetensi tidak berpengaruh signifikan adalah "lampu kuning" bagi manajemen. Di era kedokteran berbasis bukti dan pelayanan pasien yang semakin kompleks, sistem karir yang tidak sensitif terhadap kompetensi berisiko menurunkan motivasi perawat untuk meningkatkan kualitas klinis mereka.

Secara teoritis, penelitian ini memberikan kontribusi pada literatur Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan dengan menawarkan model empiris yang membedakan jalur pengaruh kompetensi dan masa kerja. Studi ini menegaskan bahwa dalam konteks budaya organisasi yang birokratis (seperti di banyak RS BUMN/Pemerintah di negara berkembang), teori modal manusia (*human capital theory*) yang menekankan kompetensi sering kali terdistorsi oleh praktik manajemen yang berbasis senioritas. Implikasi praktisnya jelas: RSPP perlu merevitalisasi peran kepemimpinan transformasional agar tidak hanya berfokus pada pemberdayaan perawat senior, tetapi juga aktif menjadi sponsor karir bagi perawat-perawat kompeten tanpa memandang durasi kerja, demi menciptakan sistem meritokrasi yang sehat.

KESIMPULAN

Penelitian ini bertujuan untuk mengevaluasi determinan jenjang karir fungsional perawat di unit *critical care* Rumah Sakit Pusat Pertamina (RSPP) dengan mengintegrasikan

variabel kompetensi kerja, masa kerja, dan kepemimpinan transformasional dalam satu model kausalitas. Berdasarkan analisis jalur yang telah dilakukan terhadap 64 responden, studi ini menghasilkan temuan empiris yang menyoroti dinamika unik dalam manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan. Temuan statistik menunjukkan pola yang kontras di mana kompetensi kerja tidak terbukti berpengaruh signifikan terhadap kepemimpinan transformasional maupun jenjang karir fungsional, yang mengindikasikan adanya diskoneksi antara kapabilitas klinis dengan rekognisi struktural dalam sistem karir yang berjalan saat ini. Sebaliknya, masa kerja terbukti menjadi prediktor dominan yang berpengaruh positif dan signifikan terhadap persepsi kepemimpinan transformasional serta pencapaian jenjang karir fungsional, menegaskan kuatnya budaya senioritas dalam organisasi. Selain itu, kepemimpinan transformasional ditemukan berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan jenjang karir fungsional.

Dalam konteks mekanisme mediasi, penelitian ini menemukan bahwa kepemimpinan transformasional berperan sebagai mediator parsial yang efektif dalam menjembatani pengaruh masa kerja terhadap jenjang karir fungsional. Namun, peran mediasi ini tidak terbukti pada hubungan antara kompetensi kerja dan jenjang karir. Hal ini menyiratkan bahwa kepemimpinan di unit *critical care* lebih efektif dalam mengapitalisasi pengalaman senioritas menjadi peluang karir dibandingkan mengonversi kompetensi teknis murni. Secara keseluruhan, studi ini menyimpulkan bahwa masa kerja dan kepemimpinan transformasional merupakan tuas penggerak kritis (*critical levers*) dalam memperkuat jenjang karir fungsional perawat *critical care* di RSPP, sementara peran kompetensi kerja masih memerlukan revitalisasi struktural agar dapat berkontribusi optimal.

Implikasi Praktis

Temuan penelitian ini memberikan landasan strategis bagi manajemen Rumah Sakit Pusat Pertamina untuk mereformasi kebijakan pengembangan karir perawat. Bagi manajemen puncak, hasil yang menunjukkan tidak signifikannya pengaruh kompetensi terhadap jenjang karir merupakan sinyal peringatan untuk segera melakukan evaluasi ulang terhadap instrumen promosi jabatan. Manajemen disarankan untuk merancang ulang skema penilaian kinerja yang lebih sensitif terhadap penguasaan kompetensi klinis dan interpersonal, bukan sekadar berbasis durasi pengabdian, guna memastikan sistem meritokrasi berjalan efektif sesuai amanat Permenkes No. 40 Tahun 2017. Program *assessment* kompetensi berkala harus diintegrasikan secara ketat sebagai prasyarat utama kenaikan jenjang fungsional, sehingga perawat termotivasi untuk terus meningkatkan keahlian teknis mereka .

Bagi Divisi SDM dan Kepala Keperawatan, temuan mengenai peran sentral kepemimpinan transformasional menuntut adanya program pengembangan kapasitas manajerial yang terstruktur. Rumah sakit perlu memfasilitasi pelatihan kepemimpinan (*leadership coaching*) dan *mentoring* intensif, khususnya bagi perawat senior yang terbukti memiliki potensi kepemimpinan tinggi, agar mereka mampu menjadi agen perubahan yang memberdayakan rekan sejawat. Selain itu, perlu didesain sistem karir fungsional yang transparan di mana perilaku kepemimpinan transformasional—seperti kemampuan menginspirasi dan memberdayakan bawahan—dijadikan salah satu indikator kunci (KPI) dalam promosi jabatan. Dengan demikian, organisasi dapat menciptakan ekosistem di mana senioritas berjalan beriringan dengan kompetensi dan kualitas kepemimpinan dalam mendorong mobilitas karir perawat.

Penelitian Masa Depan

Berdasarkan temuan dan keterbatasan yang ada, penelitian selanjutnya disarankan untuk memperluas cakupan studi dengan melibatkan sampel yang lebih besar melalui pendekatan *multi-site*, mencakup perbandingan antara rumah sakit pemerintah, BUMN, dan swasta untuk menguji konsistensi model pada budaya organisasi yang beragam. Replikasi pada *setting* yang berbeda akan memperkuat validitas eksternal dari temuan mengenai dominasi masa kerja dibanding kompetensi. Selain itu, penerapan desain penelitian longitudinal sangat direkomendasikan untuk melacak dinamika perubahan kompetensi dan perilaku kepemimpinan serta dampaknya terhadap trajektori karir perawat dari waktu ke waktu.

Penelitian mendatang juga perlu memperkaya model teoritis dengan mengintegrasikan variabel moderasi atau mediasi lain yang relevan, seperti budaya organisasi, *work engagement*, atau iklim pembelajaran organisasi, untuk mendapatkan gambaran yang lebih holistik mengenai determinan kesuksesan karir. Eksplorasi kualitatif melalui wawancara mendalam juga dapat dipertimbangkan untuk menggali alasan mendasar di balik rendahnya pengaruh kompetensi terhadap karir. Agenda riset lanjutan ini diharapkan dapat memberikan kontribusi empiris yang lebih komprehensif dalam membantu pemangku kebijakan merancang sistem pengembangan karir perawat yang lebih adil, transparan, dan berbasis kompetensi unggul demi peningkatan mutu pelayanan kesehatan nasional.

DAFTAR PUSTAKA

Abdullah, R., Maddepunggeng, A., & Mustika, T. F. (2016). Pengaruh Pengalaman Kerja Dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) Konstruksi. *Konstruksia*, *8*(1), 99–108. https://doi.org/10.24853/jk.8.1.99-108

Agustine Pariesti, Usup Riassy Christa, & Meitiana. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening Pada Kantor Inspektorat Kabupaten Katingan. *Journal of Environment and Management*, *3*(1), 35–45. https://doi.org/10.37304/jem.v3i1.4284

Anggoro, R. Y. S. (2022). The Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kepuasan dan Kinerja Awak Kapal Di Miclyn Express Offshore Pte.Ltd. *Saintara: Jurnal Ilmiah Ilmu-Ilmu Maritim*, *6*(1), 6–12. https://doi.org/10.52475/saintara.v6i1.134

Basuki, A. (2000). *Pengaruh Kepemimpinan, Pengalaman Kerja, Kompensasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Bagian Produksi Pada PT Daya Semesta Agro Persada Sidomulyo*.

Efendi, S., & Fiton, M. K. (2022). Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, kompetensi, dan pengembangan karir terhadap kinerja pegawai melalui kepuasan kerja di fraksi PKB DPR RI. *Fair Value: Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Keuangan*, *5*(3), 1304–1323. https://doi.org/10.32670/fairvalue.v5i3.2529

Fauzi, F., & Siregar, M. H. (2019). Pengaruh Kompetensi Dan Kinerja Karyawan Terhadap Pengembangan Karir Di Perusahaan (Studi Kasus di PT WB, Tbk Wilayah Penjualan III Jakarta). *Jurnal Manajemen Universitas Bung Hatta*, *14*(2), 9–21. https://doi.org/10.37301/jmubh.v14i2.14810

Fitriantoro, A. R. (2009). *Hubungan antara usia dan masa kerja dengan kinerja dosen*.

Garnida, D. (2017). Pengaruh Pendidikan, Pengalaman Kerja dan Prestasi Kerja terhadap Pengembangan Karir Pegawai di Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Kutai Timur. *E-Journal Pemerintahan Integratif*, *5*(4), 626–635.

Handayani, L. A., Mendra, I. W., & Tjok Istri Sri Harwathy. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Pegawai Di PT {PLN} (Persero) Unit Induk Distribusi Bali. *Jurnal Emas*, *3*(9), 64–70.

I Gusti Bagus Wirya Gupta, & I. M. D. (2024). *Pengaruh Kompetensi Dan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Koperasi Merta Rauh Desa Sedang*

Badu. *10*(1), 1–12. https://doi.org/10.47329/jurnal

Karlina, L. (2013). *Pengaruh Persepsi Kepemimpinan Transformasional, Syukur, Work Motive, Dan Masa Kerja Terhadap Organizational Citizenship Behavior*.

Lutfi Rofikoh. (2023). *Pengaruh Kompetensi Profesional, Kepemimpinan Transformasional, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Guru PNS di SMP Negeri 1 Sruweng*. 1–8. https://eprints.universitasputrabangsa.ac.id/id/eprint/546/1/JURNAL LUTFI ROFIKOH_165502454.pdf

Nur Pudyastuti Pratiwi. (2007). *Pengaruh Penerapan Struktur Organisasi Hibrid, Kepemimpinan Transformasional, Dan Pengembangan Karier Terhadap Peningkatan Motivasi Kerja Serta Implikasinya Pada Kinerja Dokter Rumah Sakit TNI-AD Di Jawa Barat*. Tidak dicantumkan.

Nyoman, N., Candra, W., & Ardana, I. K. (2016). *Pengaruh Pengalaman Kerja, Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Pengembangan Karir Di PT. {PLN} (Persero) Distribusi Bali*. *5*(9), 5839–5867.

Oktora, J., Rizan, M., & S. S. (2020). *Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional Dan Transformasional, Motivasi Serta Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sanjayatama Lestar*. 274–282.

Permana, S. A. (2022). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional, Kepuasan Kerja, Pengembangan Karir, Pelatihan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. Topsell Rahardja Indonesia. *Journal of Entrepreneurship, Management and Industry (JEMI)*, *5*(1), 21–30. https://doi.org/10.36782/jemi.v5i1.2257

Pratama, Z. F., & N. N. (2024). *Pengaruh tingkat pendidikan, pengalaman kerja, dan disiplin kerja terhadap pengembangan karir*. *3*(1), 50–62.

Rahman, E. L. (2024). *Pengaruh Masa Kerja Terhadap Jenjang Karir Karyawan Pada Section Operator Development (ODE) PT Saptaindra Sejati Site Adaro Mining Operation (ADMO) Kabupaten Tabalong*.

Saputra, P. A. (2023). Pengaruh Kompetensi dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Sumber Daya Manusia Melalui Motivasi Sebagai Variabel Intervening. *Nucl. Phys.*, *13*(1), 104–116.

Sudarta. (2022). *Pengaruh Masa Kerja, Etos Kerja Dan Prestasi Kerja Terhadap Jenjang Karir Karyawan Pada PT BPR Eka Bumi Artha Metro Pusat* (Vol. 16, Issue 1).

Suroso. (2011). *Penataan sistem jenjang karir berdasar kompetensi untuk meningkatkan kepuasan kerja dan kinerja perawat di rumah sakit*. *6*(September), 123–131.

Susanto, A. H. (2023). Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Paes Entertaiment. *Indo-Fintech Intellectuals: Journal of Economics and Business*, *3*(2), 189–197. https://doi.org/10.54373/ifijeb.v3i2.181

Syafaatinur, T., & Santoso, T. (2022). Pengaruh Kompetensi Dan Self-Efficacy Terhadap Pengembangan Karir Perawat Di Pusat Kanker Nasonal Rumah Sakit Kanker "Dharmais" Jakarta. *Jurnal Ilmu Administrasi Publik*, *2*(5), 552–562.

Wahyuni. (2019). *Pengaruh Pengembangan Karir Dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Karyawan Dengan Loyalitas Kerja Sebagai Variabel Mediasi* (pp. 1–79).

Walukow, P. A., Mandagi, C. K. F., & Ramayar, A. (2020). Hubungan Masa Kerja Dan Kepemimpinan Dengan Kinerja Perawat Di Ruang Rawat Inap Rumah Sakit Umum Daerah (Rsud) Minahasa Selatan. *Jurnal Kesehatan Masyarakat*, *7*(3).

Yudistira, H. W. (2019). Pengaruh Kepemimpinan Dan Pengalaman Kerja Terhadap Kepuasaan Kerja Serta Kinerja Karyawan. *Journal of Chemical Information and Modeling*, *53*(9), 1689–1699.

Zein, W. (2021). Efek Meritokrasi Sebagai Moderasi Pada Kepemimpinan Transaksional Dan Loyalitas Kerja Terhadap Pengembangan Karir Pada Badan Pengelolaan Keuangan Daerah Kabupaten Luwu. *Jurnal Ecoment Global*, *6*(2), 107–114. https://doi.org/10.35908/jeg.v6i2.1530