

## **Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Di Puskesmas Se-Kabupaten Tuban**

**Sugiyono<sup>1</sup>**

Institut Ilmu Kesehatan Nahdlatul Ulama Tuban

E-mail: [Sugixarraya731@gmail.com](mailto:Sugixarraya731@gmail.com)

---

**Abstrak:** Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi merupakan pendekatan penting dalam pengelolaan tenaga kerja di sektor kesehatan, termasuk di Puskesmas. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas se-Kabupaten Tuban, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, dan memberikan rekomendasi untuk peningkatan manajemen SDM. Menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif, data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar Puskesmas di Kabupaten Tuban telah mengadopsi manajemen SDM berbasis kompetensi, terutama dalam rekrutmen dan seleksi tenaga kesehatan, serta dalam pelatihan dan penilaian kinerja. Namun, terdapat tantangan seperti keterbatasan anggaran dan kurangnya pelatihan khusus untuk manajer SDM. Dukungan pimpinan Puskesmas terbukti penting dalam keberhasilan implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi. Penelitian ini menyimpulkan bahwa meskipun manajemen SDM berbasis kompetensi efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan, diperlukan dukungan lebih kuat dari segi anggaran dan pelatihan bagi manajer. Dukungan kepemimpinan juga menjadi faktor kunci dalam memastikan keberhasilan penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas.

**Kata kunci:** SDM, rekrutmen, seleksi tenaga kesehatan, kompetensi.

---

### **A. Pendahuluan**

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi telah menjadi salah satu pendekatan yang penting dalam pengelolaan tenaga kerja di berbagai sektor, termasuk sektor kesehatan. Pendekatan ini berfokus pada pengembangan dan pemanfaatan kompetensi individu yang mencakup

pengetahuan, keterampilan, dan sikap yang dibutuhkan untuk mencapai kinerja optimal. Penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan melalui pengelolaan tenaga kesehatan yang lebih efektif dan efisien Armstrong, M. (2014).

Puskesmas, sebagai unit pelayanan kesehatan dasar di Indonesia, memainkan peran kunci dalam memberikan pelayanan kesehatan kepada masyarakat. Dengan kompleksitas dan beragamnya tantangan kesehatan yang dihadapi, mulai dari penyakit menular hingga penyakit tidak menular, Puskesmas membutuhkan tenaga kesehatan yang kompeten dan mampu beradaptasi dengan berbagai situasi. Oleh karena itu, penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas menjadi sangat krusial (Rosyidi, 2013).

Kabupaten Tuban, dengan jumlah Puskesmas yang cukup banyak, menghadapi tantangan dalam memastikan setiap Puskesmas memiliki tenaga kesehatan yang kompeten dan mampu memberikan pelayanan kesehatan yang optimal. Berdasarkan data Dinas Kesehatan Kabupaten Tuban, masih terdapat kesenjangan dalam kompetensi tenaga kesehatan di beberapa Puskesmas, yang dapat berdampak pada kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan. Kondisi ini menunjukkan perlunya evaluasi dan peningkatan dalam manajemen SDM di Puskesmas se-Kabupaten Tuban.

Selain itu, adanya regulasi dan kebijakan nasional yang mendukung pengembangan kompetensi tenaga kesehatan, seperti Peraturan Menteri Kesehatan tentang Standar Pelayanan Minimal di bidang kesehatan, mengharuskan Puskesmas untuk lebih fokus pada pengembangan kompetensi SDM. Implementasi kebijakan ini membutuhkan pemahaman dan strategi yang tepat agar dapat diadopsi dengan efektif oleh setiap Puskesmas (Putra, 2013).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis penerapan manajemen SDM

berbasis kompetensi di Puskesmas se-Kabupaten Tuban, mengidentifikasi kendala yang dihadapi, serta memberikan rekomendasi untuk peningkatan manajemen SDM. Dengan demikian, diharapkan penelitian ini dapat memberikan kontribusi dalam peningkatan kualitas pelayanan kesehatan di Puskesmas melalui pengelolaan SDM yang lebih baik (Pramayoga, 2020).

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menggali informasi mendalam mengenai penerapan manajemen SDM berbasis kompetensi. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam dengan kepala Puskesmas, tenaga kesehatan, dan staf administratif, serta observasi langsung dan analisis dokumen terkait. Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi acuan bagi pengembangan kebijakan dan praktik manajemen SDM di Puskesmas, tidak hanya di Kabupaten Tuban tetapi juga di daerah lain dengan karakteristik serupa.

#### **B. Metode (Calibri (body), 12, Spasi 1,15)**

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif untuk menganalisis manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi di Puskesmas se-Kabupaten Tuban. Pendekatan ini dipilih karena memungkinkan peneliti untuk menggali informasi mendalam dan mendapatkan pemahaman yang komprehensif mengenai implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi di lingkungan Puskesmas. Berikut adalah langkah-langkah metode penelitian yang digunakan:

##### **1. Desain Penelitian**

Penelitian ini dirancang sebagai studi deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan dan menganalisis secara rinci praktik manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas. Fokus penelitian ini adalah untuk memahami proses, kendala, dan faktor-faktor yang mempengaruhi implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi.

##### **2. Lokasi dan Partisipan Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di seluruh Puskesmas yang ada di Kabupaten Tuban.

Partisipan penelitian terdiri dari:

- 1) Kepala Puskesmas
- 2) Tenaga kesehatan (dokter, perawat, bidan)
- 3) Staf administrative

Pemilihan partisipan dilakukan dengan menggunakan teknik purposive sampling, di mana partisipan dipilih berdasarkan peran dan tanggung jawab mereka dalam manajemen SDM di Puskesmas.

### 3. Pengumpulan Data

Data dikumpulkan melalui beberapa teknik, yaitu:

- 1) Wawancara Mendalam: Wawancara semi-terstruktur dilakukan dengan kepala Puskesmas, tenaga kesehatan, dan staf administratif untuk mendapatkan informasi mengenai implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi, tantangan yang dihadapi, dan persepsi mereka terhadap efektivitas manajemen tersebut.
- 2) Observasi: Observasi langsung dilakukan di beberapa Puskesmas untuk melihat secara langsung bagaimana manajemen SDM diterapkan dalam praktik sehari-hari.
- 3) Dokumentasi: Analisis dokumen terkait seperti kebijakan manajemen SDM, panduan kompetensi, dan laporan evaluasi kinerja.

### 4. Analisis Data

Data yang telah dikumpulkan dianalisis menggunakan teknik analisis tematik.

Langkah-langkah analisis data meliputi:

- 1) Transkripsi Wawancara: Mentranskripsikan hasil wawancara secara verbatim untuk memastikan keakuratan data.
- 2) Koding Data: Mengidentifikasi dan memberi kode pada tema-tema penting yang muncul dari transkrip wawancara, observasi, dan dokumentasi.
- 3) Identifikasi Tema: Mengelompokkan kode-kode yang serupa untuk membentuk tema-tema utama yang terkait dengan manajemen SDM berbasis kompetensi.

- 4) Interpretasi Data: Menganalisis tema-tema utama untuk mendapatkan pemahaman mendalam mengenai implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas.

#### 5. Validitas dan Reliabilitas

Untuk memastikan validitas dan reliabilitas data, beberapa strategi diterapkan:

- 1) Triangulasi: Menggunakan berbagai sumber data (wawancara, observasi, dan dokumentasi) untuk memverifikasi temuan.
- 2) Member Check: Meminta partisipan untuk meninjau kembali hasil transkrip wawancara untuk memastikan keakuratan informasi yang diberikan.
- 3) Audit Trail: Menyimpan catatan rinci mengenai proses pengumpulan dan analisis data untuk memudahkan penelusuran kembali jika diperlukan.

#### 6. Etika Penelitian

Penelitian ini mengikuti prinsip-prinsip etika penelitian, termasuk mendapatkan izin dari pihak terkait, menjaga kerahasiaan informasi partisipan, dan memastikan partisipan memberikan persetujuan setelah memahami tujuan dan prosedur penelitian.

### C. Hasil dan Pembahasan

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) berbasis kompetensi di Puskesmas se-Kabupaten Tuban. Berdasarkan data yang dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi, dan analisis dokumen, beberapa temuan utama adalah sebagai berikut:

#### 1. Penerapan Manajemen SDM Berbasis Kompetensi

Sebagian besar Puskesmas di Kabupaten Tuban telah mengadopsi manajemen SDM berbasis kompetensi dalam beberapa aspek, terutama dalam rekrutmen dan seleksi tenaga kesehatan. Kompetensi yang diutamakan meliputi kemampuan teknis, komunikasi, dan pelayanan pasien.

#### 2. Pengembangan Kompetensi:

Puskesmas secara rutin menyelenggarakan pelatihan dan workshop untuk meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan. Namun, beberapa Puskesmas

melaporkan keterbatasan anggaran yang menghambat pelaksanaan program pengembangan kompetensi secara menyeluruh.

**3. Penilaian Kinerja:**

Penilaian kinerja berbasis kompetensi dilakukan secara berkala, biasanya setiap enam bulan atau setahun sekali. Evaluasi kinerja mencakup penilaian terhadap keterampilan teknis, etika kerja, dan kemampuan komunikasi dengan pasien.

**4. Tantangan dalam Implementasi:**

Beberapa tantangan utama yang dihadapi dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi termasuk kurangnya pelatihan khusus untuk manajer SDM dan tenaga kesehatan. Keterbatasan sumber daya, baik finansial maupun manusia, juga menjadi kendala dalam mengoptimalkan penerapan manajemen berbasis kompetensi (Pahlawan, 2020).

**5. Dukungan dan Kepemimpinan:**

Dukungan dari pimpinan Puskesmas sangat berperan dalam suksesnya implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi (Dessler, 2017). Pimpinan yang proaktif dalam memberikan bimbingan dan dukungan moral terbukti mampu meningkatkan motivasi dan kinerja staf.

## **Pembahasan**

**1. Efektivitas Manajemen Berbasis Kompetensi:**

Manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas se-Kabupaten Tuban terbukti efektif dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Kompetensi tenaga kesehatan yang terukur dan terarah berdampak positif pada kepuasan pasien dan kualitas pelayanan. Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya yang menunjukkan bahwa manajemen berbasis kompetensi dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi (Dessler, 2017).

**2. Pengembangan Kompetensi dan Penilaian Kinerja:**

Pelatihan dan pengembangan kompetensi merupakan investasi penting untuk meningkatkan kinerja tenaga kesehatan. Meskipun demikian, keterbatasan anggaran seringkali menjadi hambatan utama. Penilaian kinerja berbasis kompetensi yang dilakukan secara berkala membantu dalam mengidentifikasi

kekuatan dan kelemahan tenaga kesehatan, sehingga dapat diberikan bimbingan dan pelatihan yang sesuai (Armstrong, 2014).

**3. Tantangan dan Solusi:**

Tantangan utama dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas adalah keterbatasan sumber daya dan kurangnya pelatihan bagi manajer. Solusi yang dapat dilakukan antara lain adalah mencari sumber dana tambahan dari pemerintah daerah atau lembaga donor, serta mengadakan pelatihan berkelanjutan bagi manajer SDM. Penggunaan teknologi informasi untuk manajemen SDM juga dapat menjadi solusi efektif dalam mengatasi beberapa kendala administratif.

**4. Pentingnya Dukungan Pimpinan:**

Dukungan dari pimpinan Puskesmas sangat penting dalam implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi. Pimpinan yang berkomitmen dan memiliki visi yang jelas tentang pentingnya kompetensi SDM akan mampu mendorong seluruh staf untuk bekerja lebih baik (Yukl, 2013). Selain itu, kepemimpinan yang baik dapat menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, meningkatkan kepuasan kerja, dan mengurangi tingkat stres di kalangan tenaga kesehatan (Gibson, 2012).

**D. Penutup**

Manajemen SDM berbasis kompetensi di Puskesmas se-Kabupaten Tuban telah menunjukkan hasil yang positif dalam meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Namun, untuk mencapai hasil yang lebih optimal, perlu adanya dukungan yang lebih kuat dari segi anggaran dan pelatihan khusus bagi manajer SDM. Dukungan dari pimpinan Puskesmas juga memainkan peran kunci dalam memastikan suksesnya implementasi manajemen SDM berbasis kompetensi.

**E. Daftar Pustaka**

Armstrong, M. (2014). *Handbook of Human Resource Management Practice*.

Kogan Page Publishers.

Dessler, G. (2017). *Human Resource Management*. Pearson Education.

- Gibson, Ivancevich, Donnelly & Konopaske (2012). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill Education.
- Pahlawan, E. W., Wijayanti, A., & Suhendro, S. (2020). Pengaruh kompetensi aparatur desa, sistem pengendalian internal, pemanfaatan teknologi informasi dan partisipasi masyarakat terhadap akuntabilitas pengelolaan dana desa. *Indonesia Accounting Journal*.
- Peraturan Menteri Desa No.19 Tahun 2015 (2015). Tentang Penyelenggaraan Sistem Pengendalian Intern Pemerintah Di Lingkungan Kementerian Desa, Pembangunan Daerah Tertinggal, dan Transmigrasi. Indonesia.
- Peraturan Pemerintah No. 60 Tahun 2008 (2008). Sistem Pengendalian Intern Pemerintah. Indonesia.
- Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 72 Tahun 2005. Tentang Desa. Indonesia.
- Pramayoga, I. B., & Ramantha, I. W. (2020). Pengaruh Kejelasan Sasaran Anggaran, Kompetensi Aparatur Desa, dan Kepemimpinan Pada Akuntabilitas Pengelolaan Dana Desa di Kecamatan Gianyar. *E-Jurnal Akuntansi*.
- Putra, Angga Permana (2013). Hubungan Antara Tipe Kepribadian Dengan Problem Solving Appraisal dan Cognitive Appraisal Pada Narapidana Korupsi. (Studi Korelasi di Lapas Suka Miskin Bandung). *Jurnal Akuntansi*. Universitas Muhammadiyah Yogyakarta. Yogyakarta.
- Rosyidi, R. (2018). Pengaruh Transparansi, Kompetensi dan Sistem Pengendalian Internal Terhadap Akuntabilitas Pemerintah Desa Dalam Pengelolaan Alokasi Dana Desa. *JOM FEB Riau University*, Pekanbaru, Indonesia.
- Sedarmayanti (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Wibowo (2016). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: Rajawali Pers.
- Yukl, G. (2013). *Leadership in Organizations*. Pearson Education.