

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI SEBAGAI UPAYA  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN (SDMK)  
DI PUSKESMAS AYAH I KABUPATEN KEBUMEN  
TAHUN 2019**

**Tesis**

untuk memenuhi sebagian persyaratan  
mencapai derajat Sarjana S-2  
Program Studi Magister Manajemen



Diajukan Oleh:

**YASIRAN  
172903833**

**Kepada  
MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA  
YOGYAKARTA  
2019**

**EVALUASI KINERJA PEGAWAI SEBAGAI UPAYA  
PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN (SDMK)  
DI PUSKESMAS AYAH I KABUPATEN KEBUMEN  
TAHUN 2019**

Oleh:

**YASIRAN  
172903833**

Tesis ini telah dipertahankan dihadapan Dewan Penguji

Pada tanggal:

Dosen Penguji,

**Dr. Syeh Asseri, SE, MM.**

Dosen Pembimbing I

Dosen Pembimbing II

**Dr. Wahyu Purwanto, MS IE**

**Drs. Achmad Tjahjono, MM.Akt**

Dan telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister

Yogyakarta,

**Mengetahui,**

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA,  
DIREKTUR**

**Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D**

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam tesis ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak ada karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Kebumen,.....2019

**YASIRAN**

**172903833**

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**

**Motto**

*“ Cara terbaik untuk keluar dari suatu persoalan adalah memecahkannya “.*

**Persembahan:**

*“ Tulisan ini aku persembahkan untuk kedua orang tua,  
semua guru yang saya muliakan, istri dan anak-anakku  
serta teman – teman baikku.*

**STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat**

## KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah Penulis panjatkan kehadirat Allah yang Maha Pengasih dan Penyayang, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas penyusunan Tesis sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen dengan tepat pada waktunya.

Penulis menyadari bahwa Tesis ini dapat terselesaikan dengan bimbingan, pengarahan, bantuan dan dorongan dari berbagai pihak. Terimakasih yang tidak terhingga, penulis sampaikan sebesar-besarnya kepada:

1. Drs. John Suprihanto, MIM, Ph.D, selaku Direktur Magister Manajemen Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Dr. Wahyu Purwanto, MSIE, selaku Pembimbing I yang telah membantu dan membimbing dalam penyusunan Tesis ini.
3. Drs. Achmad Tjahjono, MM, Akt, selaku Pembimbing II yang telah membantu dan membimbing dalam penyusunan Tesis ini.
4. Kepala UPTD Puskesmas Ayah I beserta staf, yang telah banyak member bantuan dalam pelaksanaan penelitian ini.
5. Istri dan anak-anakku tercinta atas pengorbanan dan kasih sayang serta doanya yang selalu ada bersama penulis.

Penulis juga menyadari bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna dan memiliki banyak kekurangan dan kelemahan, dikarenakan keterbatasan

pengetahuan dan kemampuan penulis. Untuk itu saran dan kritik membangun akan penulis terima demi perbaikan kesempurnaan tesis ini.

Akhir kata penulis hanya dapat kembali mengucapkan terima kasih dan penghargaan yang sedalam-dalamnya kepada semua pihak yang telah ikut serta membantu penulis dalam menyelesaikan Tesis ini. Semoga Allah memberikan balasan yang terbaik untuk semua. Aamiin.

Kebumen, September 2019

Penulis,

YASIRAN

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iii
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN.....	iv
KATA PENGANTAR.....	v
DAFTAR ISI.....	vii
DAFTAR TABEL.....	x
DAFTAR GAMBAR.....	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
INTISARI.....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
BAB I. PENDAHULUAN.....	1
A. LATAR BELAKANG MASALAH.....	1
B. RUMUSAN MASALAH.....	6
C. PERTANYAAN PENELITIAN.....	6
D. TUJUAN PENELITIAN.....	7
E. MANFAAT PENELITIAN.....	7
BAB II. LANDASAN TEORI.....	8
A. TINJAUAN PUSTAKA.....	8
1) TINJAUAN UMUM PENGEMBANGAN SDM.....	8
2) TINJAUAN UMUM SDM KESEHATAN.....	12

3) TINJAUAN UMUM KINERJA PEGAWAI.....	14
4) TINJAUAN UMUM PENILAIAN KINERJA.....	19
5) TINJAUAN UMUM PENINGKATAN PELAYANAN KESEHATAN.....	21
6) TINJAUAN UMUM TENTANG TUJUAN PUSKESMAS.....	23
7) ANALISIS SWOT.....	25
B. PENELITIAN TERDAHULU.....	30
C. KERANGKA BERFIKIR.....	31
BAB III. METODOLOGI PENELITIAN.....	33
A. BENTUK DAN STRATEGI PENELITIAN.....	33
B. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN.....	34
C. SUMBER DATA.....	34
D. TEKNIK PENGUMPULAN DATA.....	36
E. ANALISIS DATA.....	37
BAB IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....	39
A. HASIL PENELITIAN.....	39
1. DESKRIPSI PUSKESMAS AYAH I.....	39
A) KEADAAN GEOGRAFIS.....	39
B) KEADAAN DEMOGRAFI.....	40
C) VISI DAN MISI PUSKESMAS AYAH I.....	41
D) SARANA PRASARANA PUSKESMAS AYAH I.....	41
E) SDM DI PUSKESMAS AYAH I.....	42



2. INFORMAN PENELITIAN.....	43
3. HASIL FGD (FOCUS GROUP DISCUSSION).....	44
B. PEMBAHASAN.....	53
1. PEMBERIAN BOBOT, NILAI, NILAI TERTIMBANG.....	53
2. ANALISIS SWOT.....	59
3. MENENTUKAN POSISI ORGANISASI.....	63
4. UPAYA MENGATASI HAMBATAN.....	65
BAB V. SIMPULAN DAN SARAN.....	69
A. SIMPULAN.....	69
B. SARAN.....	70
DAFTAR PUSTAKA.....	71
LAMPIRAN.....	73

STIE Widya Wiwaha  
 Jangan Plagiat

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1. Capaian Kinerja SDM K Puskesmas Ayah I Tahun 2018.....	25
Tabel 4.1. Distribusi Tenaga Kesehatan Di Puskesmas Ayah I.....	42
Tabel 4.2. Data Informan Penelitian.....	43
Tabel 4.3. Hasil Pencapaian Kinerja Upaya Kesehatan Wajib UPT Puskesmas Ayah I Tahun 2018.....	45
Tabel 4.4. Hasil Pencapaian Kinerja Upaya Kesehatan Pengembangan UPT Puskesmas Ayah I Tahun 2018.....	46
Tabel 4.5. Hasil Pencapaian Kinerja Manajemen UPT Puskesmas Ayah I Tahun 2018.....	45
Tabel 4.6. Rangkuman Hasil FGD.....	52
Tabel 4.7. Pembobotan, Nilai, dan Nilai Tertimbang Faktor Kekuatan Puskesmas Ayah I.....	53
Tabel 4.8. Pembobotan, Nilai, dan Nilai Tertimbang Faktor Kelemahan Puskesmas Ayah I.....	55
Tabel 4.9. Pembobotan, Nilai, dan Nilai Tertimbang Faktor Peluang Puskesmas Ayah I.....	56
Tabel 4.10. Pembobotan, Nilai, dan Nilai Tertimbang Faktor Ancaman Puskesmas Ayah I.....	58
Tabel 4.11. Selisih Nilai Tertimbang Faktor.....	63
Tabel 4.12. Matriks Strategi.....	65

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1. Penilaian Kinerja SDM.....	24
Gambar 2.2. Matrik SWOT.....	30
Gambar 2.3. Skema Kerangka Pikir Penelitian.....	32
Gambar 4.1. Diagram <i>Cartesius</i> SWOT.....	64

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Panduan Pertanyaan FGD.....	73
Lampiran 2. Kuesioner.....	76
Lampiran 3. Foto-Foto Kegiatan.....	79

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## INTISARI

### **EVALUASI KINERJA PEGAWAI SEBAGAI UPAYA PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN (SDMK) DI PUSKESMAS AYAH I KABUPATEN KEBUMEN**

**Oleh: YASIRAN**

Penelitian ini dilaksanakan di Puskesmas Ayah I Kabupaten Kebumen pada bulan Agustus tahun 2019. Teknik pengumpulan data menggunakan dokumentasi dan FGD (*Focus Group Discussion*) pada informan yaitu Kepala Puskesmas Ayah I, Kasubbag Tata Usaha Puskesmas Ayah I, pegawai Puskesmas Ayah I yang terdiri dari satu orang dokter, dua orang bidan, dua orang perawat, satu orang bagian laboratorium kesehatan, satu orang apoteker, dan satu orang perekam medis. Dalam menganalisis penelitian ini menggunakan Metode SWOT. Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja.

Hasil penelitian ini adalah kinerja SDM Kesehatan di Puskesmas Ayah I belum optimal karena masih adanya kelemahan-kelemahan yang menghambat kinerjanya. Faktor-faktor yang mendukung yaitu adanya komitmen Puskesmas terhadap upaya peningkatan kualitas SDM Kesehatan (Renstra), adanya program peningkatan mutu pelayanan kesehatan, adanya dukungan Pemerintah Daerah Kebumen dalam program peningkatan mutu tenaga kesehatan, dan lokasi Puskesmas Ayah I yang strategis. Faktor-faktor penghambatnya yaitu keterbatasan sarana prasarana pelayanan kesehatan, sumber daya manusia baik tenaga kesehatan maupun non kesehatan, dan belum seluruh karyawan professional dalam bekerja. Strategi yang menjadi alternatif dalam upaya mengatasi hambatan dalam pelaksanaan kinerja sumber daya manusia kesehatan di Puskesmas Ayah I adalah strategi WO di kuadran II yaitu mengoptimalkan sarana prasarana yang telah ada, mengoptimalkan SDM dengan peningkatan kompetensi SDM, serta mengadakan sosialisasi secara menyeluruh mengenai Protap dan SOP.

*Kata kunci: Evaluasi, Kinerja, SDM Puskesmas, Analisis SWOT*

## **ABSTRACT**

### **EVALUATION OF EMPLOYEE PERFORMANCE AS A DEVELOPMENT OF HUMAN RESOURCES (HRH) IN PUSKESMAS AYAH I KEBUMEN DISTRICT**

**By: YASIRAN**

This research was carried out at the Ayah I Puskesmas Kebumen Regency in August 2019. The data collection technique used documentation and FGD (Focus Group Discussion) on informants namely the Head of the Puskesmas Ayah I, the Sub-Division of Administrative Puskesmas Ayah I, the Puskesmas Ayah I staff consisting of one doctor, two midwives, two nurses, one health laboratory department, one pharmacist, and one medical recorder. In analyzing this study using the SWOT Method. SWOT analysis is an analysis of internal and external conditions of an organization which will then be used as a basis for designing strategies and work programs.

The results of this study are the performance of health human resources in the health center of Ayah I is not optimal because there are still weaknesses that hamper its performance. Supporting factors include the commitment of the Puskesmas to efforts to improve the quality of health human resources (Renstra), the existence of a program to improve the quality of health services, the support of the Kebumen Regional Government in the program to improve the quality of health workers, and the strategic location of the Ayah I health center. The inhibiting factors are limited health service infrastructure, human resources both health and non-health workers, and not all professional employees are working. An alternative strategy in overcoming obstacles in the implementation of health human resource performance in the health center of Ayah I is the WO strategy in quadrant II, namely optimizing existing infrastructure, optimizing HRH by enhancing HRH competence, as well as conducting comprehensive socialization on Protap and SOP.

*Key words: Evaluation, Performance, LHRH of the health center, SWOT analysis*

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Undang-Undang Dasar 1945 mengamanatkan bahwa kesehatan adalah merupakan hak asasi manusia. Pada pasal 28 H dinyatakan bahwa setiap orang berhak hidup sejahtera lahir dan batin, bertempat tinggal dan mendapatkan lingkungan hidup yang baik dan sehat serta berhak memperoleh pelayanan kesehatan. Selanjutnya pada pasal 34 ayat 3 dinyatakan bahwa Negara bertanggung jawab atas penyediaan fasilitas pelayanan kesehatan dan fasilitas pelayanan umum yang layak. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemerintah berkewajiban untuk menyetatkan yang sakit dan berupaya mempertahankan yang sehat untuk tetap sehat. Berdasarkan UU No.36 tahun 2009 tentang Kesehatan menyebutkan bahwa kesehatan adalah keadaan sejahtera dari badan, jiwa dan sosial yang memungkinkan setiap orang hidup produktif secara sosial dan ekonomis. Dengan demikian kesehatan selain sebagai hak asasi manusia, kesehatan juga merupakan suatu investasi.

Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) adalah fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perseorangan tingkat pertama, dengan lebih mengutamakan upaya promotif dan preventif, untuk mencapai derajat kesehatan masyarakat yang setinggi-tingginya di wilayah kerjanya (Permenkes RI, 2014)

Beberapa permasalahan yang sangat erat hubungannya dengan pembangunan kesehatan di Indonesia yaitu: disparitas status kesehatan, beban ganda penyakit, kinerja pelayanan kesehatan yang rendah, perilaku masyarakat yang kurang mendukung pola hidup bersih dan sehat, rendahnya kualitas pemerataan dan keterjangkauan pelayanan kesehatan, terbatasnya tenaga kesehatan dan distribusi tidak merata, rendahnya status kesehatan penduduk miskin. Diantara beberapa permasalahan tersebut untuk menjangkau kualitas pelayanan kesehatan harus membenahi kinerja pelayanan kesehatan yang rendah dan pengembangan sumber daya manusia kesehatan baik jumlah, jenis, kualitas maupun distribusinya (Adisasmoto, 2010:5).

Masalah sumber daya manusia masih menjadi sorotan bagi organisasi untuk tetap dapat bertahan di era globalisasi. Sumber daya manusia mempunyai peran utama dalam setiap kegiatan organisasi. Walaupun didukung dengan sarana dan prasarana serta sumber dana yang berlebihan, tetapi tanpa dukungan sumber daya manusia yang handal, kegiatan organisasi tidak akan terselesaikan dengan baik. Hal ini menunjukkan bahwa sumber daya manusia merupakan kunci pokok yang harus diperhatikan dengan segala kebutuhannya. Sebagai kunci pokok, sumber daya manusia akan menentukan keberhasilan pelaksanaan kegiatan organisasi. tuntutan organisasi untuk memperoleh, mengembangkan, dan mempertahankan sumber daya manusia yang berkualitas semakin mendesak sesuai dengan dinamika lingkungan yang selalu berubah.



Organisasi merupakan sarana kegiatan orang-orang dalam usaha mencapai tujuan bersama. Dalam wadah kegiatan ini, setiap orang atau pegawai harus memiliki kemampuan yang tinggi dalam melaksanakan tugas, wewenang dan tanggung jawab masing-masing sesuai jabatannya.

Pengembangan sumber daya manusia mengandung tugas untuk mendayagunakan sumber daya manusia yang dimiliki oleh suatu lembaga secara optimal, sehingga sumber daya manusia dapat bekerja secara maksimal untuk bersama-sama mencapai tujuan sesuai dengan visi dan misi organisasi.

Dalam organisasi pemerintahan, kinerja pegawai dalam melakukan tugasnya atau pekerjaannya sering tidak sesuai dengan yang diharapkan masyarakat. Mereka sering melakukan kesalahan yang tidak seharusnya terjadi misalnya sering tidak masuk kerja, tidak sungguh-sungguh mematuhi peraturan jam kerja. Hal ini akan berakibat tidak baik bagi organisasi, karena pekerjaan menjadi sering tidak dapat selesai pada waktu yang ditentukan, banyak waktu tidak terpakai dengan baik. Mereka beranggapan bekerja di pemerintahan itu tidak perlu bekerja maksimal, karena gaji sudah ditetapkan jumlahnya, tunjangan sudah diberikan. Selain itu fenomena masih adanya pegawai yang tidak bekerja pada saat jam kerja atau memanfaatkan waktu kerja untuk melakukan hal-hal lain di luar pekerjaannya. Hal ini berakibat pada rendahnya kinerja pegawai, karena perhatiannya terbagi dengan aktifitasnya di luar dari kewajibannya sebagai pelayan publik. Sehingga pegawai tersebut tidak secara total memberikan pengabdian diri pada organisasi.

Puskesmas Ayah I terletak di Jalan Raya Demangsari Desa Demangsari Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Provinsi Jawa Tengah, dimana luas wilayah kerja Puskesmas Ayah I adalah 38,2 km<sup>2</sup> terdiri atas 9 desa diantaranya Tlagasari, Kalipoh, Ayah, Candirenggo, Mangunweni, Jatijajar, Demangsari, Bulurejo, dan Kedungweru. Puskesmas Ayah I mempunyai tenaga kesehatan sebanyak 33 orang Pegawai Negeri Sipil yaitu Dokter Umum 1 orang, Dokter Gigi 1 orang, Apoteker 1 orang, Perawat 9 orang, Bidan 9 orang, Rekam Medis 1 orang, Nutrisionis 1 orang, Sanitarian 1 orang, Kesehatan Masyarakat 1 orang, Staf Umum 3 orang yang melayani 9 desa dengan jumlah penduduk sebanyak 33.270 jiwa.

Kurangnya Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) di Puskesmas Ayah I dapat berpengaruh pada pelayanan kesehatan masyarakat terlebih bagi tenaga perawatan dalam hal ini tenaga dokter, bidan dan tenaga Perawat yang masih kurang. Tenaga Perawat ataupun Bidan dibebani tugas rangkap ataupun desa binaan. Bagi tenaga-tenaga lain yang kelebihan di satu puskesmas tapi kekurangan di puskesmas lain perlu disampaikan bahwa hal itu disebabkan karena penempatan pegawai di kabupaten dilakukan oleh BKPPD sehingga terjadi penumpukan jenis tenaga tertentu di satu puskesmas tapi di lain pihak puskesmas lain kekurangan tenaga tersebut. Hal lain mengenai penempatan yaitu bahwa tenaga yang sudah ditempatkan melalui SK yang dikeluarkan mengeluh dengan alasan tempat bekerja berjauhan dari tempat tinggal ataupun dengan keluarga.

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Secara umum, penentuan strategi yang tepat bagi perusahaan dimulai dengan mengenali *opportunity* (peluang) dan *threats* (ancaman) yang terkandung dalam lingkungan eksternal serta memahami *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) pada aspek internal perusahaan. Dengan demikian, perusahaan mampu bersaing dan mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Untuk mencapai derajat kesehatan yang optimal dan memuaskan bagi pasien melalui upaya kesehatan perlu adanya pelayanan yang baik yang diberikan oleh pegawai, oleh sebab itu dituntut kinerja yang tinggi dari pegawai. Pengelolaan sumber daya manusia sangat penting peranannya dan sangat berpengaruh terhadap tercapainya tujuan organisasi, salah satunya adalah meningkatkan kinerja pegawai. Salah satu indikator layanan yang menjadi kunci penting bagi para pasien sebagai konsumen meliputi layanan yang tepat, terutama saat registrasi dan waktu tunggu. Harapan pasien terhadap kecepatan pelayanan cenderung meningkat dari waktu ke waktu sejalan dengan kemajuan teknologi dan informasi kesehatan yang dimiliki oleh pengguna layanan kesehatan. Nilai waktu bagi masyarakat semakin mahal karena masyarakat merasa kegiatan ekonominya semakin meningkat. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan memilih judul “Evaluasi Kinerja Pegawai Sebagai Upaya Pengembangan Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) Dalam Rangka Pencapaian Tujuan

Puskesmas Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus di Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019)”.  
Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019)”.

### **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan pada latar belakang masalah diatas maka dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini yaitu, kinerja Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) di Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen yang belum optimal sehingga tujuan Puskesmas belum tercapai.

### **C. Pertanyaan Penelitian**

Berdasarkan pada rumusan masalah yang dikemukakan di atas, maka pertanyaan penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana kinerja sumber daya manusia kesehatan (SDMK) di wilayah kerja Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019?
2. Faktor-faktor apa yang menghambat kinerja sumber daya manusia kesehatan (SDMK) di wilayah kerja Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019?
3. Bagaimana upaya mengatasi hambatan dalam pelaksanaan kinerja sumber daya manusia kesehatan (SDMK) di wilayah kerja Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019?

#### **D. Tujuan Penelitian**

Penelitian dilakukan untuk memecahkan suatu masalah. Sesuai pertanyaan penelitian di atas, tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui kinerja sumber daya manusia kesehatan (SDMK) di wilayah kerja Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019,
2. Untuk mengetahui faktor-faktor yang menghambat kinerja sumber daya manusia kesehatan (SDMK) di wilayah kerja Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019,
3. Untuk mengetahui upaya mengatasi hambatan dalam pelaksanaan kinerja sumber daya manusia kesehatan (SDMK) di wilayah kerja Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019.

#### **E. Manfaat Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi salah satu bahan acuan untuk digunakan sebagai berikut :

1. Praktis

Diharapkan menjadi bahan evaluasi dan bahan perbaikan pada kinerja pegawai di Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen.

2. Ilmu Pengetahuan

Diharapkan dapat memberikan sumbangsi dan manfaat bagi ilmu pengetahuan serta berbagai aktivitas penelitian yang akan datang.

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Tinjauan Pustaka**

##### 1. Tinjauan Umum Pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan (Hasibuan, 2000: 88).

Pengembangan sumber daya manusia adalah setiap usaha untuk memperbaiki pelaksanaan pekerjaan yang sekarang maupun yang akan datang, dengan memberikan informasi, mempengaruhi sikap atau menambah kecakapan. Dengan kata lain, pengembangan sumber daya manusia adalah setiap kegiatan yang dimaksudkan untuk mengubah perilaku seseorang, terdiri dari pengetahuan, kecakapan dan sikap (Moekijat, 1991:95).

Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang ditujukan untuk memajukan pegawai baik dari segi karir, pengetahuan maupun kemampuan (Moenir, 1992:35). Pengembangan sumber daya manusia adalah usaha untuk memperbaiki atau meningkatkan pengetahuan umum bagi pegawai agar pelaksanaan tujuan lebih efektif dan efisien (Heldjrachman, 1991:128). Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu upaya untuk mengembangkan kualitas atau

kemampuan sumber daya manusia melalui proses perencanaan pendidikan, pelatihan dan pengelolaan tenaga atau pegawai untuk mencapai suatu hasil optimal (Notoadmodjo, 2003:76).

Pengembangan sumber daya manusia melibatkan proses perubahan perilaku (behavior engineering). Kata "belajar" menurut para pakar memang selalu melibatkan proses perubahan perilaku (dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik). Di samping itu, harus pula ditegaskan bahwa "pengalaman belajar" di dalam proses itu harus dilakukan secara sadar, yakni direncanakan dengan baik, dilaksanakan secara cermat, dan diukur tingkat efektivitasnya. Dari pengertian di atas maka pengembangan sumber daya manusia merupakan proses merubah sumber daya manusia yang dimiliki organisasi, dari suatu keadaan ke keadaan lain yang lebih baik untuk mempersiapkan suatu tanggung jawab di masa mendatang dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan pengembangan sumber daya manusia mempunyai dua dimensi yaitu dimensi individual dan dimensi institusional/organisasional. Tujuan yang berdimensi individual mengacu kepada sesuatu yang dicapai oleh seorang pegawai. Tujuan berdimensi institusional mengacu kepada apa yang dapat dicapai oleh institusi/organisasi sebagai hasil dari program-program pengembangan sumber daya manusia (Siregar, 2009:44)

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha yang ditujukan

untuk memajukan pegawai sehingga dapat mengubah perilaku pegawai terhadap pekerjaannya, baik dari segi sikap, pengetahuan maupun kemampuan. Adapun indikator pengembangan sumber daya manusia yang diteliti yaitu:

1) Pendidikan

Menurut undang-undang No. 20 tahun 2003 (dalam hasbullah, 2009:25) menyatakan bahwa pendidikan adalah usaha sadar dan terencana untuk mewujudkan suasana belajar dan proses pembelajaran agar peserta didik secara aktif mengembangkan potensi dirinya untuk memiliki kekuatan spiritual, keagamaan, pengendalian diri, kepribadian, kecerdasan, akhlak mulia serta keterampilan yang diperlukan untuk dirinya, masyarakat, bangsa dan Negara.

2) Pelatihan

Menurut Pasal I Ayat 9 Undang-Undang No.13 Tahun 2003. Pelatihankerja adalah keseluruhan kegiatan untuk memberi, memperoleh, meningkatkan,serta mengembangkan kompetensi kerja, produktivitas, disiplin, sikap, dan etoskerja pada tingkat keterampilan dan keahlian tertentu sesuai dengan jenjang dankualifikasi jabatan dan pekerjaan.

Menurut Hasibuan (2000:54), pendidikan merupakan indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan. Dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan



tertentu. Michael J. Jucius dalam Moenir (1992:85) mendefinisikan pelatihan sebagai suatu proses peningkatan sikap, kemampuan dan kecakapan dari para pegawai untuk menyelenggarakan pekerjaan khusus Pelatihan menurut Edwin B. Flippo dalam Moekijat (1991:93) adalah tindakan untuk meningkatkan pengetahuan, kecakapan seseorang pegawai untuk melaksanakan suatu pekerjaan tertentu.

Dari pengertian tersebut pelatihan dapat disimpulkan sebagai suatu proses yang didalamnya terdapat suatu kegiatan yang bertujuan untuk pengembangan serta perbaikan kinerja para peserta pelatihan dalam meningkatkan tujuan-tujuan organisasional yang bersangkutan.

Dalam pelatihan diciptakan suatu lingkungan dimana para karyawan dapat memperoleh atau mempelajari sikap, kemampuan, keahlian, pengetahuan dan perilaku yang spesifik yang berkaitan dengan pekerjaannya. Pelatihan biasanya berfokus pada penyediaan keterampilan-keterampilan khusus bagi karyawan sehingga langsung terpakai untuk pelaksanaan pekerjaannya dan membantu mereka mengoreksi kelemahan dalam kinerja mereka. Pelatihan mempunyai berbagai manfaat karir jangka panjang bagi para karyawan. Program-program pelatihan tidak hanya penting bagi individu, tetapi juga organisasi dan hubungan sosial dalam kelompok kerja.

### 3) Motivasi Kerja

Motivasi adalah dorongan yang memberikan semangat kerja kepada para pegawai untuk berperilaku tertentu dalam usaha mencapai

tujuan organisasi yang telah ditetapkan (Wursanto, 2001:66). Motivasi yaitu sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggung jawab dan menunaikan kewajiban-kewajibannya (Siagian, 2002:24)

Teori tentang motivasi yang diyakini dengan harapan agar dapat membangun komitmen yang tinggi dalam suatu organisasi, karena bagaimanapun juga tidak ada organisasi yang dapat berhasil dengan baik tanpa adanya komitmen yang tinggi dari para anggotanya. Pemikiran tentang motivasi telah berkembang mulai dari pendekatan awal yang mencapai suatu model untuk memotivasi individu sampai ke pendekatan yang lebih kontemporer, dengan menyadari bahwa motivasi bertumbuh dari pengaruh timbal balik antara faktor individu dan faktor lingkungan (Wahjosamidjo, 2004:154).

## 2. Tinjauan Umum Sumber Daya Manusia Kesehatan

SDM atau tenaga kesehatan adalah semua orang yang bekerja secara aktif dan profesional di bidang kesehatan, berpendidikan formal kesehatan atau tidak, yang untuk jenis tertentu memerlukan upaya kesehatan. SDM atau tenaga kesehatan berperan sebagai perencana, penggerak dan sekaligus pelaksana pembangunan kesehatan sehingga tanpa tersedianya tenaga dalam jumlah dan jenis yang sesuai, maka pembangunan kesehatan tidak akan dapat berjalan secara optimal. SDM Kesehatan juga merupakan tenaga kesehatan profesi termasuk tenaga

kesehatan strategis dan tenaga kesehatan non profesi serta tenaga pendukung/penunjang kesehatan yang terlibat dan bekerja serta mengabdikan dirinya seperti dalam upaya dan manajemen kesehatan (sdmrumahsakit.blogspot.com, 2019).

Kebijakan tentang pendayagunaan tenaga kesehatan sangat dipengaruhi oleh kebijakan kebijakan sektor lain, seperti kebijakan sektor pendidikan, kebijakan sektor ketenagakerjaan, sektor keuangan dan peraturan kepegawain. Kebijakan sektor kesehatan yang berpengaruh terhadap pendayagunaan tenaga kesehatan antara lain kebijakan tentang arah dan strategi pembangunan kesehatan, kebijakan tentang pelayanan kesehatan, kebijakan tentang pendidikan dan pelatihan tenaga kesehatan dan kebijakan tentang pembiayaan kesehatan (sdmrumahsakit.blogspot.com, 2019).

Selain dari pada itu, beberapa faktor makro yang berpengaruh terhadap pendayagunaan tenaga kesehatan yaitu desentralisasi, globalisasi, menguatnya komersialisasi pelayanan kesehatan, teknologi kesehatan dan informasi. SDM dalam kesehatan mempunyai berbagai keahlian sesuai dengan profesi masing-masing seperti dokter, perawat, bidan, tenaga kesehatan masyarakat, fisioterapis, apoteker, analis farmasi dan sebagainya yang mempunyai pendidikan atau keahlian khusus untuk melakukan pekerjaan tertentu yang berhubungan dengan jiwa dan fisik manusia, serta lingkungannya (sdmrumahsakit.blogspot.com, 2019).

### 3. Tinjauan Umum Kinerja Pegawai

#### a. Definisi Kinerja Pegawai

Menurut Simamora (2003:142) kinerja adalah ukuran keberhasilan organisasi dalam mencapai misinya. Menurut Keban (2004:76) kinerja pegawai merupakan perihal yang penting dan perlu mendapat perhatian yang cukup dalam rangka peningkatan dan perbaikan kualitas pelayanan publik.

Kinerja pegawai didefinisikan Rue dan Byars (Keban, 2004:78) sebagai tingkat pencapaian hasil (the degree of accomplishment), karena itu kinerja pegawai dapat dipandang sebagai tingkat pencapaian tujuan yang diinginkan. Dari beberapa pendapat tersebut, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Schermerhorn dalam Ramadhani (2000:98), kinerja dipengaruhi oleh kemampuan individu, kedisiplinan dan dukungan organisasi. Kemampuan individu ditentukan oleh beberapa hal atau karakteristik individu yang ada dalam dirinya untuk melaksanakan suatu pekerjaan, diantaranya adalah pengetahuan, pelatihan, motivasi kerja, disiplin kerja, beban kerja, produktivitas, fasilitas, masalah kerja dan juga dorongan organisasi. Maka dari itu, ada beberapa faktor yang akan dipelajari atau yang akan diteliti adalah sebagai berikut:

### 1) Kemampuan Kerja

Menurut Munir (1987:55), yang dimaksud dengan kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan, berdaya guna dan berhasil guna melaksanakan pekerjaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal. Dalam kemampuan terdapat tiga unsur, yaitu unsur kecakapan, unsur fisik, dan unsur mental. Agar unsur ini saling menunjang maka ketiganya dalam gabungan secara serasi menghasilkan sesuatu yang sesuai dengan persyaratan kerja. Untuk mengukur kemampuan pegawai dalam penguasaan pengetahuan dapat dilihat dari :

- a) Tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh.
- b) Tingkat pendidikan non formal (kursus, latihan, penataran dan lain- lain)
- c) Tingkat perjalanan kerja yang dimiliki.
- d) Tingkat keinginan/kemauan/minat pegawai terhadap ilmu pengetahuan dan perkembangan (Naryono, 1978:89).

Menurut Robbins (2006:75), kemampuan kerja adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Sedangkan menurut Gibson (1996:105), kemampuan kerja yaitu potensi seseorang untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan. Kemampuan kerja menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan berhubungan erat

dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan.

Kemampuan juga dilihat dari *knowledge and skill* artinya seseorang dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

Oleh karena itu, seseorang perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. Jadi, kemampuan kerja adalah kapasitas individu untuk melaksanakan berbagai tugas dalam pekerjaan tertentu. Kemampuan ada dua yaitu kemampuan intelektual yang diperlukan untuk melakukan kegiatan mental dan kemampuan fisik yang menuntun stamina, kecekatan, dan lain-lain.

#### b. Disiplin Kerja

Disiplin kerja adalah kesetiaan dan ketaatan seseorang atau sekelompok orang pada aturan-aturan, norma yang dinyatakan berlaku atas kelompok orang tersebut. Moekijat (1999:44). Sehingga untuk mengetahui tingkat disiplin seorang tenaga kesehatan dilihat pada ketepatan disiplin kerja, berpakaian secara baik, menghasilkan jumlah dan kualitas kerja yang memuaskan dan mengikuti tata cara kerja yang ditetapkan oleh organisasi.

Disiplin kerja merupakan salah satu fungsi operatif yang terpenting dan tidak dapat diabaikan karena sebagai bagian dari fungsi pemeliharaan pegawai, dan bilamana semakin baik disiplin kerja

pegawai, makin tinggi prestasi kerjanya dapat dicapainya. Untuk memperjelas hal ini, disiplin kerja memiliki sejumlah indikator. Muchadarsyah Sinungan (1995:121) yakni:

- 1) Absensi; yakni pendataan kehadiran pegawai yang sekaligus merupakan alat untuk melihat sejauh mana pegawai itu mematuhi peraturan yang berlaku dalam perusahaan.
- 2) Sikap dan Perilaku; yakni tingkat penyesuaian diri seorang pegawai dalam melaksanakan semua tugas-tugas dari atasannya.
- 3) Tanggung Jawab; yakni hasil atau konsekuensi seorang pegawai atas tugas-tugas yang diserahkan kepadanya.

Disiplin bila sudah menyatu dengan dirinya, maka sikap atau perbuatan yang dilakukan bukan lagi atau sama sekali tidak dirasakan sebagai beban, bahkan akan sebaliknya akan membebani dirinya bila mana ia tidak berbuat sebagaimana mestinya. Dengan demikian disiplin kerja seseorang dalam bekerja merupakan sikap atau perlakuan ketaatan, ketertiban, tanggung jawab dan loyalitas pegawai terhadap segala tata tertib yang berlaku dalam organisasi. Bila pegawai bertindak atau berbuat sesuai dengan keinginan organisasi maka peraturan itu menjadi efektif. Disiplin kerja bila pegawai datang tepat waktu, mempergunakan alat kantor dengan rasa tanggung jawab, hasil pekerjaan memuaskan dan bila bekerja dengan semangat tinggi.

c. Dukungan Organisasi

Menurut Mathis dan Jackson (2001:24) dukungan organisasi adalah dukungan yang diterima dari organisasinya berupa pelatihan, peralatan, harapan-harapan dan tim kerja yang produktif. Beberapa dukungan organisasi yang mempengaruhi kinerja, antara lain :

- 1) Pelatihan adalah sebuah proses dimana orang mendapatkan kapabilitas untuk membantu pencapaian tujuan-tujuan organisasi. Dalam pengertian terbatas, pelatihan memberikan pegawai pengetahuan dan keterampilan yang spesifik dan dapat diidentifikasi untuk digunakan dalam pekerjaan mereka saat ini.
- 2) Standar kerja mendefinisikan tingkat yang diharapkan dari kinerja dan merupakan pembandingan kinerja atau tujuan. Standar kinerja yang realistis, dapat diukur, dipahami dengan jelas akan bermanfaat baik bagi organisasi maupun pegawainya.
- 3) Peralatan dan teknologi merupakan perkakas/perengkapan yang disediakan oleh instansi untuk menunjang proses kerja. Untuk mendapatkan kinerja yang baik dari pegawainya, maka sebuah instansi harus mempunyai peralatan dan teknologi yang mendukung pegawai tersebut.

Dukungan organisasi dapat juga dipandang sebagai komitmen organisasi pada pegawai. Apabila pihak organisasi secara umum menghargai dedikasi dan loyalitas pegawai sebagai bentuk komitmen pegawai terhadap organisasi, maka para pegawai secara umum juga



memperhatikan bagaimana komitmen yang dimiliki organisasi terhadap mereka. Penghargaan yang diberikan oleh organisasi dapat dianggap memberikan keuntungan bagi pegawai, seperti adanya perasaan diterima dan diakui, memperoleh gaji dan promosi, mendapatkan akses-akses informasi, serta bentuk-bentuk bantuan lain yang dibutuhkan pegawai untuk dapat menjalankan pekerjaannya secara efektif. Terdapatnya norma timbal balik ini menyebabkan pegawai dan organisasi harus saling memperhatikan tujuan-tujuan yang ada dalam hubungan kerja tersebut. Rhoades & Eisenberger (2002).

d. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Gibson (1995), ada 3 variabel yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu variabel individu (kemampuan dan keterampilan, latar belakang dan demografi), variabel psikologi (persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi) dan variabel organisasi (sumber daya, kepemimpinan, imbalan struktur dan desain pekerjaan).

4. Tinjauan Umum Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dalam rangka pengembangan sumber daya manusia adalah sangat penting artinya. Hal ini mengingat bahwa dalam kehidupan organisasi setiap orang/pegawai ingin mendapatkan penghargaan dan perlakuan yang adil dari pemimpin organisasi yang bersangkutan.

Menurut Sondang P. Siagian (2003: 41) menekankan bahwa “Penilaian merupakan upaya pembandingan antara hasil yang nyata dicapai setelah satu tahap tertentu selesai dikerjakan dengan hasil yang seharusnya dicapai untuk tahap tersebut”. Definisi tersebut menunjuk kepada lima hal yaitu :

- a. Penilaian berbeda dengan pengawasan yang sorotan perhatiannya ditujukan pada kegiatan operasional yang sedang diselenggarakan, sedangkan penilaian dilakukan setelah satu tahap tertentu dilalui.
- b. Penilaian menghasilkan informasi tentang tepat tidaknya semua komponen dalam proses manajerial, mulai dari tepat tidaknya tujuan hingga pelaksanaan kegiatan pengawasan.
- c. Hasil penilaian menggambarkan apakah hasil yang dicapai sama dengan sasaran yang telah ditentukan, melebihi sasaran atau malah kurang dari sasaran
- d. Informasi yang diperoleh dari kegiatan penilaian diperlukan untuk mengkaji ulang semua komponen proses manajerial sehingga perumusan kembali berbagai komponen tersebut dapat dilakukan dengan tepat.
- e. Orientasi penilaian adalah masa depan yang pada gilirannya memungkinkan organisasi meningkatkan kinerjanya.

Sedangkan menurut Prawirosentono (1999:217) penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian formal atas hasil kerja seseorang yang dilakukan oleh seorang penilai, hasil penilaian harus disampaikan direksi,

atasannya dan kepada karyawan bersangkutan lalu dimasukkan dalam file dokumen kepegawaian karyawan bersangkutan, dan menurut Sastrohadiwiryono (2003:231), Penilaian kinerja adalah “suatu kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja dengan kinerja atas uraian/deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun”

Dari pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kerja merupakan suatu penilaian tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal dan dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan suatu instansi tertentu. Hasibuan (2003:88-89) memberikan batasan mengenai ruang lingkup penilaian kinerja yaitu:

- a. *What* (apa) yang dinilai
- b. *Why* (kenapa) dinilai
- c. *Where* (di mana) penilaian dilakukan
- d. *When* (kapan) penilaian dilakukan
- e. *Who* (siapa) yang akan dinilai
- f. *How* (bagaimana) menilainya

#### 5. Tinjauan Umum Peningkatan Pelayanan Kesehatan

Definisi pelayanan kesehatan menurut Notoatmojo (2003) adalah sebuah sub sistem pelayanan kesehatan yang tujuan utamanya adalah pelayanan preventif (pencegahan) dan promotif (peningkatan kesehatan) dengan sasaran masyarakat. Sedangkan menurut Levey dan Loomba

(1973), pelayanan kesehatan adalah upaya yang diselenggarakan sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah, dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, kelompok, atau masyarakat.

Definisi pelayanan kesehatan menurut Depkes RI (2009) adalah setiap upaya yang diselenggarakan sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan, mencegah dan menyembuhkan penyakit serta memulihkan kesehatan perorangan, keluarga, dipahami bahwa bentuk dan jenis pelayanan kesehatan yang ditemukan banyak macamnya. Karena kesemuanya ini ditentukan oleh:

- a. Pengorganisasian pelayanan, apakah dilaksanakan secara sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi.
- b. Ruang lingkup kegiatan, apakah hanya mencakup kegiatan pemeliharaan kesehatan, pencegahan penyakit, penyembuhan penyakit, pemulihan kesehatan atau kombinasi dari padanya kelompok dan ataupun masyarakat. Sesuai dengan batasan seperti di atas, mudah dipahami bahwa bentuk dan jenis pelayanan kesehatan yang ditemukan banyak macamnya. Karena kesemuanya ini ditentukan oleh:

- 1) Pengorganisasian pelayanan, apakah dilaksanakan secara sendiri atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi.

- 2) Ruang lingkup kegiatan, apakah hanya mencakup kegiatan pemeliharaan kesehatan, pencegahan penyakit, penyembuhan penyakit, pemulihan kesehatan atau kombinasi dari padanya.

Menurut pendapat Hodgetts dan Casio, jenis pelayanan kesehatan secara umum dapat dibedakan atas dua, yaitu:

- a. Pelayanan kedokteran: Pelayanan kesehatan yang termasuk dalam kelompok pelayanan kedokteran (medical services) ditandai dengan cara pengorganisasian yang dapat bersifat sendiri (solo practice) atau secara bersama-sama dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya untuk menyembuhkan penyakit dan memulihkan kesehatan, serta sasarannya terutama untuk perseorangan dan keluarga.
  - b. Pelayanan kesehatan masyarakat: Pelayanan kesehatan yang termasuk dalam kelompok kesehatan masyarakat (public health service) ditandai dengan cara pengorganisasian yang umumnya secara bersama-sama dalam suatu organisasi. Tujuan utamanya untuk memelihara dan meningkatkan kesehatan serta mencegah penyakit, serta sasarannya untuk kelompok dan masyarakat.
6. Tinjauan Umum tentang Tujuan Puskesmas

Menurut Trihono sesuai Kepmen RI No. : 128/Menkes/SK/II/2004, tujuan Puskesmas adalah: Tujuan pembangunan kesehatan yang diselenggarakan oleh puskesmas adalah mendukung tercapainya tujuan pembangunan kesehatan nasional, yakni meningkatkan kesadaran, kemauan dan kemampuan hidup sehat bagi setiap orang yang bertempat

tinggal di wilayah kerja puskesmas, agar terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya.

Sedangkan menurut Kathrin Mende dan Debora Tydecks (2003:28) dalam <http://www.suedostasien.uni-bonn.de>, “Tujuan pelayanan kesehatan oleh Puskesmas adalah meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya” Dari rumusan di atas, peneliti dapat menyimpulkan tujuan Puskesmas adalah mendukung tercapainya tujuan pembangunan kesehatan nasional dengan upaya meningkatkan derajat kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya.

Dari uraian di atas dapat digambarkan penilaian kinerja SDM sebagai berikut:



Gambar 2.1 Penilaian Kinerja SDM

## 7. Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu :

### a. Kekuatan (*strength*)

Kekuatan yang dimaksud adalah suatu keunggulan dalam sumber daya, ketrampilan dan kemampuan lainnya yang relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan. Misalnya dalam hal teknologi yang dimiliki dan fasilitas yang dimiliki.

### b. Kelemahan (*weakness*)

Kelemahan yang dimaksud juga bisa berupa sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang secara serius menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan. Contohnya, tingkat keterampilan karyawan dan kecilnya biaya promosi.

### c. Peluang (*opportunity*)

Peluang merupakan situasi utama yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan, misalnya kebijakan yang dikeluarkan pemerintah dan tingkat pertumbuhan ekonomi yang relatif tinggi.

### d. Ancaman (*treats*)

Ancaman adalah situasi utama yang tidak menguntungkan dalam lingkungan suatu perusahaan. Sebagai contoh yaitu pesatnya persaingan penyedia jasa layanan kesehatan.

Analisis data dari penelitian ini adalah analisis deskriptif yang bertujuan untuk memberikan deskriptif (penggambaran) mengenai subyek penelitian berdasarkan data dari variabel yang diperoleh.

Sedangkan teknis analisis yang digunakan untuk mengetahui potensi Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen beserta kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancamannya adalah menggunakan matrik SWOT, sehingga dapat diketahui langkah-langkah untuk menetapkan strategi tentang kinerja SDM K dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang guna mengatasi kelemahan dan ancaman yang terjadi. Tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut:

1) Identifikasi faktor internal dan eksternal

Identifikasi ini diperlukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kemajuan atau perkembangan suatu perusahaan

a) Faktor Internal

Faktor Internal adalah faktor yang dimiliki oleh Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen yang meliputi faktor kekuatan dan kelemahan yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan kinerja SDM K.

b) Faktor Eksternal



Faktor eksternal adalah faktor yang mempengaruhi kinerja SDM Kesehatan Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen yang meliputi faktor peluang dan ancaman.

Empat alternatif bagi Puskesmas untuk melakukan strategi peningkatan kinerja SDM Kesehatan. Alternatif-alternatif tersebut antara lain :

- Strategi SO (*Strength-Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi SO berusaha dicapai dengan menerapkan strategi ST, WO, dan WT. Apabila Puskesmas mempunyai kelemahan utama pasti Puskesmas akan berusaha menjadikan kelemahan tersebut menjadi kekuatan. Jika Puskesmas menghadapi ancaman utama, Puskesmas akan berusaha menghindari ancaman jika berkonsentrasi pada peluang yang ada.

- Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal Puskesmas dengan memanfaatkan peluang eksternal yang ada.

- Strategi ST (*Strength-Treats*)

Strategi ini dilakukan dengan menggunakan kekuatan Puskesmas untuk menghindari ancaman jika keadaan memungkinkan atau meminimumkan ancaman eksternal yang

dihadapi. Ancaman eksternal ini tidak selalu harus dihadapi sendiri oleh Puskesmas tersebut, bergantung pada masalah ancamanyang dihadapi.

- Strategi WT (*Weakness-Treats*)

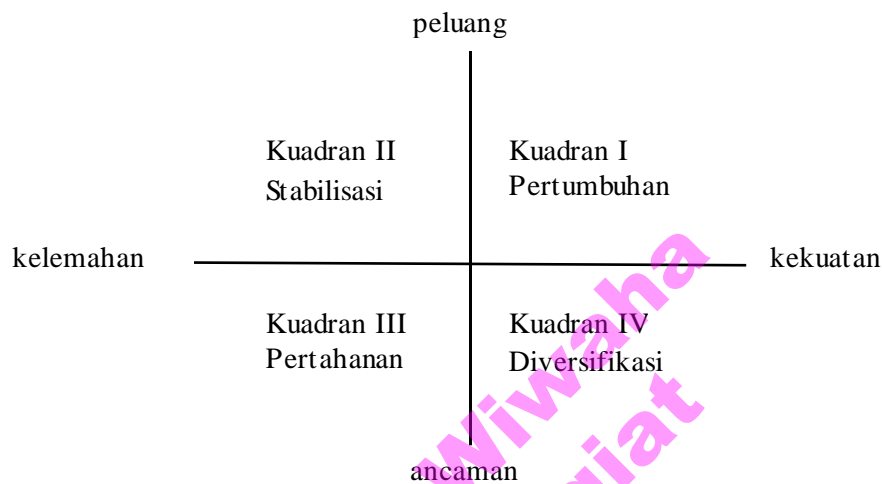
Posisi ini sangat menyulitkan perusahaan , akan tetapi tidak menutupkemungkinan bagi perusahaan untuk mengatasi posisi yang menyulitkan ini.Puskesmas harus memperkecil kelemahan atau jika memungkinkanpuskesmas akan menghilangkan kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal yang ada guna pencapaian tujuan puskesmas.

2) Interpretasi Hasil Analisis SWOT untuk Pengembangan

- a) Jika faktor kekuatan dan peluang lebih dominan atau lebih besar darikelemahan dan ancaman maka Rumah Sakit sudah mampu bersaingdengan pesaing-pesaing yang ada
- b) Jika faktor kekuatan dan peluang lebih kecil bila dibandingkan denganfaktor kelemahan dan ancaman maka Puskesmas harus melakukan konsolidasi kedalam untuk memperkuat dirinya sebelum bersaing dengan yang lain.

Matriks SWOT memiliki empat kuadran yang terbentuk oleh sumbu horizontal yang mencerminkan variabel lingkungan internal. Separoh sumbu horizontal bernilai positif merupakan symbol kekuatan perusahaan, sedangkan separoh yang lain merupakan sumbu bernilai negative yang merupakan representative kelemahan perusahaan. Separuh

sumbu vertical bersifat positif merupakan representative peluang bisnis, sedangkan separuh lainnya bernilai negative merupakan symbol ancaman bisnis (Suwarsono, 2008:39).



Gambar 2.2. Matrik SWOT

## B. Penelitian Terdahulu

1. Penelitian yang dilakukan oleh Rosie Fitri Widianti tahun 2018 dengan judul “Kinerja Pegawai Puskesmas Dalam Pelayanan Kesehatan di Kecamatan Sangatta Selatan Kabupaten Kutai Timur”. Hasilnya yaitu kinerja pegawai Puskesmas di Kecamatan Sangatta Selatan sudah maksimal, dapat tercemin dari kualitas kinerja pegawai yang dapat menyelesaikan pekerjaan mereka secara sungguh-sungguh dan tanggung jawab.
2. Penelitian yang dilakukan oleh Moh. Amin Nugroho tahun 2015 dengan judul “Analisis SWOT Pada RSUD Saras Husada Purworejo”. Hasilnya yaitu hasil analisis SWOT menyebutkan bahwa RSUD Saras Husada Purworejo sudah mampu bersaing di pasar persaingan yang kompetitif.

Berdasar analisis SWOT, RSUD Saras Husada Purworejo dapat memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta meminimalkan kelemahan dan ancaman.

3. Penelitian yang dilakukan oleh Yuliani pada tahun 2015 dengan judul “Analisis SWOT Pada Pelayanan Gizi Puskesmas Temon I Kecamatan Temon Kabupaten Kulon Progo”. Hasil penelitian adalah pelayanan gizi di Puskesmas Temon I berada pada kuadran I dengan titik koordinat (0,54;0,57). Pelayanan gizi di Puskesmas Temon I berada pada tahap perkembangan maju karena faktor peluang dan kekuatan yang sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Strategi yang digunakan adalah strategi bertumbuh (*Growth Oriented Strategy*)

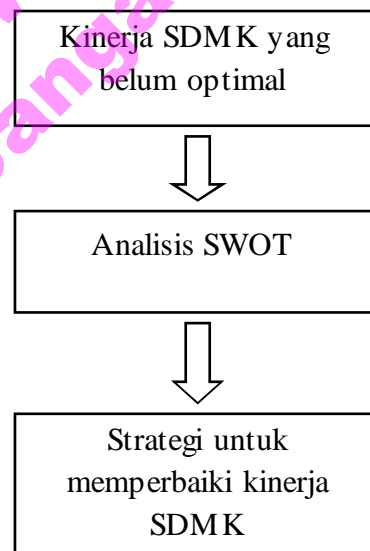
Persamaan dengan penelitian terdahulu adalah sama-sama membahas kinerja Puskesmas dan menggunakan analisis SWOT. Perbedaannya adalah lokasi penelitian yang berbeda serta pada penelitian ini menggunakan analisis deskriptif kualitatif.

### **C. Kerangka Berfikir**

Kerangka berfikir merupakan alur penalaran yang didasarkan pada masalah penelitian yang digambarkan dengan skema secara holistik dan sistematis. Kerangka pemikiran tentang : Analisis Kinerja Sumber Daya Manusia Kesehatan (SDMK) Dalam Rangka Pencapaian Tujuan Puskesmas Menggunakan Teknik SWOT (Studi Kasus di Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen Tahun 2019) adalah sebagai berikut: Instansi pemerintah, dalam hal ini Puskesmas Ayah I dalam menjalankan

aktivitas tentunya menginginkan memiliki pegawai yang berkualitas dan berkinerja baik yang mampu bekerja dengan benar dan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara maksimal dan sempurna sesuai dengan tanggung jawab serta wewenangnya masing-masing. Pegawai merupakan salah satu sumber daya yang penting bagi sebuah instansi. Dalam proses bekerja, seorang pegawai dapat dilihat bagaimana kinerjanya sudah baik atau belum demi pencapaian tujuan dari instansi tersebut. Kenyataan yang terjadi di Puskesmas Ayah I, jumlah kunjungan pasien mengalami penurunan. Hal ini terjadi dimungkinkan disebabkan karena kinerja SDM K yang kurang baik. Oleh sebab itu perlu dianalisa apa faktor-faktor penyebabnya dan bagaimana cara mengatasinya.

Adapun skema dari kerangka pemikiran di atas adalah sebagai berikut :



Gambar 2.3. Skema Kerangka Pikir Penelitian

## **BAB III**

### **METODA PENELITIAN**

#### **A. Bentuk dan Strategi Penelitian**

##### **1. Bentuk Penelitian**

Bentuk penelitian merupakan salah satu faktor penting dalam suatu penelitian, karena bentuk dari penelitian tersebut turut menunjang proses penyelesaian penelitian yang sedang dilaksanakan. Dalam penelitian ini bentuk yang dipergunakan penulis adalah bentuk penelitian deskriptif kualitatif, karena data yang penulis kumpulkan adalah data dalam bentuk kata-kata, kalimat, pencatatan dokumen, maupun arsip yang memiliki arti lebih dari sekedar angka atau frekuensi.

##### **2. Strategi Penelitian**

Untuk mengkaji permasalahan yang diteliti diperlukan suatu pendekatan penelitian melalui pemilihan strategi penelitian yang tepat. Strategi yang dipilih akan digunakan untuk mengamati, mengumpulkan informasi dan untuk menyajikan analisis hasil penelitian serta untuk mendukung cara untuk menetapkan sampel dan pemilihan instrumen penelitian yang nantinya akan digunakan untuk mengumpulkan informasi.

Dalam penelitian ini, strategi yang digunakan adalah tunggal terpancang. Tunggal artinya hanya melakukan penelitian pada kinerja pegawai di Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen.

Terpancang artinya penelitian dilaksanakan dengan mengacu pada fokus masalah yang ada.

## **B. Tempat dan Waktu Penelitian**

### **1. Tempat Penelitian**

Suatu penelitian memerlukan tempat penelitian yang akan dijadikan obyek dalam memperoleh data yang berguna untuk mendukung tercapainya tujuan penelitian. Tempat penelitian dilaksanakan di Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen. Adapun yang menjadi alasan peneliti untuk menetapkan tempat tersebut adalah:

- a) Pada Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen terdapat permasalahan yang terkait dengan topik penelitian.
- b) Pada Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen terdapat data yang diperlukan oleh peneliti.
- c) Pihak yang berwenang di tempat tersebut bersedia memberikan keterangan dan informasi yang diperlukan peneliti.

### **2. Waktu Penelitian**

Penelitian dilaksanakan selama satu bulan yaitu bulan Agustus 2019.

## **C. Sumber Data**

Sumber data merupakan bagian yang sangat penting bagi peneliti karena ketepatan dalam memilih dan menentukan jenis sumber data akan menentukan ketepatan dan kekayaan data atau informasi yang diperoleh

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan memfokuskan pada unsur-unsur penilaian secara informal yang digunakan untuk penilaian kinerja yang biasanya hanya mencakup suatu lingkup instansi tertentu. Jenis data dapat dikelompokkan sebagai berikut :

#### 1. Informan

Posisi sumber data manusia dalam penelitian kualitatif sangat penting perannya sebagai individu yang memiliki informasi. Peneliti dan narasumber memiliki posisi yang sama, narasumber bukan hanya sekedar memberikan tanggapan pada apa yang diminta peneliti, tetapi bisa lebih memilih arah dan selera dalam menyajikan informasi yang ia miliki. Karena posisi ini sumber data yang berupa manusia dalam penelitian kualitatif disebut informan. Adapun sumber-sumber data dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

- a) Kepala Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen sebagai kunci informan dalam penelitian ini.
- b) Pegawai Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen yang berkaitan dengan permasalahan yang dikaji.

#### 2. Tempat dan Peristiwa

Tempat yang digunakan untuk penelitian ini adalah Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen, sedangkan peristiwa yang dimaksud adalah segala aktivitas yang berhubungan dengan penilaian kinerja pegawai Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen tahun 2019.



### 3. Dokumen

Moleong (2000:161) mengutip pendapat Guba dan Lincoln mengemukakan bahwa “Dokumen ialah setiap bahan tertulis ataupun film yang tidak dipersiapkan karena adanya permintaan seorang penyidik”. Dengan demikian metode ini untuk mencari data mengenai hal-hal yang berkaitan dengan permasalahan penelitian dengan melihat atau meneliti dokumen tersebut. Dalam penelitian ini, peneliti mengumpulkan data dengan mempelajari dokumen, arsip, laporan, peraturan yang ada di Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen tahun 2019.

Dokumen tersebut antara lain berupa struktur organisasi, susunan tugas pegawai, daftar absensi dan data penilaian lainnya yang berhubungan dengan pelaksanaan penilaian kinerja pegawai di Puskesmas Ayah I Kecamatan Ayah Kabupaten Kebumen tahun 2019.

#### **D. Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data adalah cara khusus yang dipergunakan untuk memperoleh data dalam penelitian. Berhasil tidaknya suatu penelitian tergantung pada data yang objektif. Oleh karena itu sangat perlu diperhatikan teknik pengumpulan data yang digunakan sebagai alat pengambilan data. Sesuai dengan pendekatan kualitatif dan jenis sumber data, maka teknik pengumpulan data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian ini meliputi:

##### 1. FGD (*Focus Group Discussion*)

FGD adalah salah satu metode riset kualitatif yang paling terkenal selain teknik wawancara, yaitu diskusi terfokus dari suatu group untuk

membahas suatu masalah tertentu, dalam suasana informal dan santai. FGD dilakukan terhadap informan yaitu Kepala Puskesmas Ayah I, Kasubbag Tata Usaha Puskesmas Ayah I, pegawai Puskesmas Ayah I yang terdiri dari satu orang dokter, dua orang bidan, dua orang perawat, satu orang bagian laboratorium kesehatan, satu orang apoteker, dan satu orang perekam medis.

## 2. Dokumentasi

Untuk melengkapi data yang diperlukan dalam penelitian ini digunakan metode dokumentasi sebagai alat bantu dan alat penunjang. Menurut Arikunto (2002:236) yang dimaksud metode dokumentasi yaitu “Mencari data mengenai hal-hal atau variabel yang berupa catatan, transkrip, buku, surat kabar, majalah, prasasti, notulen rapat, agenda dan sebagainya”. Jadi, metode dokumentasi merupakan metode yang digunakan untuk memperoleh data yang berupa bahan tulis.

## E. Analisis Data

Dalam menganalisis penelitian ini menggunakan Metode SWOT. Analisis SWOT adalah analisis kondisi internal maupun eksternal suatu organisasi yang selanjutnya akan digunakan sebagai dasar untuk merancang strategi dan program kerja. Analisis internal meliputi penilaian terhadap faktor kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*Weakness*). Sementara analisis eksternal mencakup faktor peluang (*Opportunity*) dan tantangan (*Threats*). Langkah pokok yang digunakan untuk menyusun matrik SWOT adalah sebagai berikut:

1. Menyusun variabel lingkungan eksternal dan internal yang diperkirakan mempengaruhi kinerja organisasi,
2. Memberikan bobot pada masing-masing indikator dengan cara membandingkan peran satu dengan lainnya, yang merupakan hasil dari pertimbangan tingkat urgensi atau kepentingan setiap variabel,
3. Memberikan penilaian/rating terhadap besar kecilnya sumbangan dan hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian kinerja organisasi,
4. Menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya,
5. Menentukan posisi organisasi dalam salah satu kuadran dari keempat kuadran yang dimiliki dengan matrik SWOT dan sekaligus menentukan strategi yang seyogyanya dilaksanakan berdasarkan posisi yang dimiliki tersebut. Dihitung terlebih dahulu selisih nilai tertimbang antara peluang dan ancaman. Jika selisih nilai positif, maka posisi perusahaan berada di kuadran I, jika nilai tertimbang peluang lebih besar dari ancaman dan saat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih kecil dari kelemahan maka perusahaan berada di kuadran II. Jika selisih kedua nilai tersebut negatif, maka posisi perusahaan berada di kuadran III. Jika tertimbang peluang lebih kecil dari ancaman dan disaat yang sama nilai tertimbang kekuatan lebih besar daripada kelemahan, maka posisi organisasi berada di kuadran IV.

## DAFTAR PUSTAKA

- Adisasmoto, Wiku. 2010. *Sistem Kesehatan*. Jakarta: Rajagrafindo Persada.
- Arikunto Suharsimi. 2002. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Bilson Simamora. 2003. *Penilaian Kinerja dalam Manajemen Perusahaan*. Jakarta: Gramedia Pustaka.
- Gibson. 1996. *Organisasi Perilaku-Sruktur-Proses, Terjemahan, Edisi V*. Jakarta: Erlangga.
- Hasbullah. 2009. *Dasar-Dasar Ilmu Manajemen*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Hasibuan, Malayu. 2000. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Heldjrachman. 1991. *Manajemen Personalia*. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta.
- Keban, T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep, Teori dan Isu*. Yogyakarta: Gaya Media.
- Levey, Samuel, N. Paul Loomba. 1973. *Health Care Administration: "A Managerial Perspective"*. Dalam: Azwar, Asrul. 1996. *Pengantar Ilmu Kesehatan Masyarakat*. Jakarta: FKUI.
- Mathis, R.L. & J.H. Jackson. 2001. *Human Resources Management: Manajemen Sumber Daya Manusia*. Terjemahan Dian Angelia. Jakarta: Salemba Empat.
- Moekijat. 1991. *Latihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Bandung: Mandar Maju.
- Moleong, Lexy J. 2000. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Moenir, A.S. 1992. *Manajemen Personalia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Notoatmodjo, Soekidjo. 2003. *Pengembangan sumber Daya Manusia*. Jakarta : Rineka Cipta.
- Permenkes RI No. 75 Tahun 2014. Pusat Kesehatan Masyarakat.

- Prawirosentono, Suyadi. 1999. *Manajemen Sumber Daya Manusia (Kebijakan Kinerja Karyawan), Kiat membangun Organisasi Kompetitif Menjelang Perdagangan Bebas Dunia*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Ramadhani. 2000. *Hubungan Antara Karakteristik Pasien dengan Kejadian Retensio Plasenta Pada Pasien yang Dirawat di Rumah Sakit Al-Ihsan Bandung*. Sains Teknologi dan Kesehatan
- Republik Indonesia. Undang-Undang No. 23 Tahun 1992.
- Republik Indonesia. Undang-Undang No.13 Tahun 2003.
- Republik Indonesia. Undang-Undang No. 23 Tahun 1992.
- Republik Indonesia. Undang-Undang No.13 Tahun 2003.
- Rhoades, L.; Eisenberger, R. 2002. *Affective Commitment To Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support*. Journal of Applied Psychology.
- Robbins. 2006. *Perilaku Organisasi Edisi ke-91*. Jakarta : PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Sastrohadiwiryono, Siswanto. 2003. *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Edisi 2. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siagian, S.P. 2002. *Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Sembilan*. Jakarta: Bima Aksara
- Simamora, Henri. 2006. *Manajemen Sumber Daya Manusia Edisi 3*. Yogyakarta:STIE YKPN
- Sinungan, M. 1995. *Produktivitas Apa dan Bagaimana*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Siregar, Sofyan. 2009. *Metode Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Kencana.
- Suwarsono. 2008. *Matriks dan Skenario Dalam Strategi, Cet.1*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN
- Wahjosumidjo. 2004. *Kepemimpinan dan Motivasi*. Jakarta: Galia Indonesia.
- Wursanto, IG. 2001. *Manajemen Kepegawaian*. Yogyakarta: Kanisius.