

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PADA
UPT PUSKESWAN DI KOTA MAGELANG**

Tesis



Diajukan oleh:

SUGIYANTO

152303121

**Kepada
MAGESTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2017**

**ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA
SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PADA
UPT PUSKESWAN DI KOTA MAGELANG**

Tesis

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



Diajukan oleh:
SUGIYANTO
152303121

Kepada
MAGISTER MANAJEMEN
STIE WIDYA WIWAHA YOGYAKARTA
2017

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PADA UPT PUSKESWAN DI KOTA MAGELANG

Nama : Sugiyanto
NIM : 152303121
Kebidangan : Manajemen Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, September 2017
Telah Disetujui dan Disahkan Oleh
Dosen Pembimbing I

Dr. Nur Wening, M.Si

Dosen Pembimbing II

Suhartono, SE, M.Si

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 terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Yogyakarta, September 2017

Sugiyanto

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

KATA PENGANTAR

Puji syukur Alhamdulillah, penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas segala rahmat dan karuniaNya sehingga penulis mampu menyelesaikan penulisan tesis dengan judul **Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang**. Penulisan tesis ini merupakan salah satu sebagian persyaratan mencapai derajat Sarjana S-2 dari STIE Widya Wiwaha Yogyakarta.

Melalui pengantar ini, penulis ingin menghaturkan ucapan beribu terima kasih kepada :

1. Bapak Walikota Magelang dan Ibu Kepala Dinas Pertanian dan Pangan Kota Magelang yang telah berkenan dan memberikan kesempatan kepada penulis untuk ijin belajar di Program Studi Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta;
2. Direktur Program Magister Manajemen, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk menimba ilmu di Program Magister Manajemen, Kebidangan Sumber Daya Manusia, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta;
3. Bapak/Ibu Dosen Program Magister Manajemen, Kebidangan Sumber Daya Manusia, STIE Widya Wiwaha Yogyakarta, yang dengan sabar, tulus dan ikhlas telah berkenan memberikan ilmu kepada penulis;
4. Ibu Dr. Nur Wening, M.Si, yang dengan sabar dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyusun tesis;

5. Bapak Suhatono, SE, M.Si, yang dengan sabar dan meluangkan waktunya untuk memberikan bimbingan kepada penulis dalam menyusun tesis;
6. Istriku dan anakku tersayang atas segala dukungan dan pengorbanan selama bapak mengikuti studi di STIE Widya Wiwaha Yogyakarta;
7. Rekan kerja sejawat Dinas Pertanian dan Pangan Kota Magelang yang telah memberikan dukungan untuk selesainya tesis ini;
8. Sahabat-sahabatku mahasiswa S-2 Angkatan Tahun 2015 yang saling memberikan dukungan masing-masing demi selesainya tugas tesis ini;

Akhir kata, semoga apa yang penulis sajikan dalam tesis ini ada manfaatnya bagi pengembangan keilmuan, bagi Pemerintah Kota Magelang dan bagi penulis.

Magelang, September 2017

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PENGESAHAN	ii
HALAMAN PERNYATAAN	iii
KATA PENGANTAR	iv
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	viii
DAFTAR GAMBAR	ix
ARTI SIMBOL DAN SINGKATAN	x
INTISARI	xi
ABSTRAK	xii
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang	1
B. Perumusan Masalah	7
C. Pertanyaan Penelitian	7
D. Tujuan Penelitian	7
E. Manfaat Penelitian	8
F. Keaslian Penelitian	9
BAB II LANDASAN TEORI	
A. Swot	11
B. Kinerja	13
C. Penilaian Prestasi Kerja	14
D. Meningkatkan Efektifitas	17
E. Menanggulangi Daur Yang Tidak Efektif	18
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Rancangan/Desain Penelitian	20
B. Definisi Operasional	20
C. Subyek	21
D. Obyek	21
E. Instrumen Penelitian	22
F. Pengumpulan Data	22
G. Metode Analisis Data	23

BAB IV	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	
	A. Diskripsi Wilayah Penelitian	30
	B. Pembahasan Hasil Penelitian	34
BAB V	SIMPULAN DAN SARAN	
	A. Simpulan	51
	B. Saran	51
	DAFTAR PUSTAKA	52

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1.	Target Jumlah Pelayanan dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Puskesmas Kota Magelang Tahun 2017.....	6
Tabel 1.2.	Sumber Daya Manusia (SDM) Puskesmas Kota Magelang	6
Tabel 3.1	Matriks SWOT	24
Tabel 4.1	Indikator Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang.....	35
Tabel 4.2	Indikator Variabel Kekuatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	36
Tabel 4.3	Indikator Variabel Kelemahan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	37
Tabel 4.4	Indikator Variabel Peluang Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	39
Tabel 4.5	Indikator Variabel Ancaman Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	40
Tabel 4.6	Perhitungan nilai tertimbang Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	43
Tabel 4.7	Selisih Nilai Tertimbang Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	44
Tabel 4.8	Matrik Analisis SWOT Perumuskan Alternatif Strategi	48

DAFTAR GAMBAR

Gambar 3.1. Matrik SWOT-4K	27
Gambar 4.1. Bagan organisasi UPT Puskesmas Kota Magelang	32
Gambar 4.2 Peta SWOT Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	45

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

ARTI SIMBOL DAN SINGKATAN

DAK	: Dana Alokasi Khusus
EFAS	: Eksternal Faktor Analisis Sistem
EKG	: Elektrokardiogram
ICU	: Intensive Care Unit
IFAS	: Internal Faktor Analisis Sistem
OPD	: Organisasi Perangkat Daerah
PUSKESWAN	: Pusat Kesehatan Hewan
RPJP	: Rencana Pembangunan Jangka Panjang
SDM	: Sumber Daya Manusia
SKKH	: Surat Keterangan Kesehatan Hewan
SWOT	: Strength, Weakness, Opportunity, Threats
THL	: Tenaga Harian Lepas
UPT	: Unit Pelaksana Teknis
USG	: Ultrasonography

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

INTISARI

ANALISIS STRATEGI PENINGKATAN KINERJA SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) PADA UPT PUSKESWAN DI KOTA MAGELANG

Oleh :
Sugiyanto

Pusat Kesehatan Hewan (Puskeswan) Kota Magelang didirikan dalam rangka pengembangan pelayanan kesehatan hewan dan untuk mendukung program pencegahan dan pengendalian penyakit hewan menular strategis dan menular (*zoonosis*). Konsep Puskeswan Kota Magelang adalah sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan hewan di wilayah kerjanya yang modern, maju, efektif, efisien, aman, nyaman dan sebagai tempat rujukan layanan diagnostik serta pengobatan bagi seluruh dokter hewan praktek dan klinik hewan disekitarnya. Oleh karena itu untuk mendukung pelaksanaan tercapainya tujuan tersebut perlu adanya mengetahui sejauh mana kondisi kinerja dan menentukan strategi peningkatan kinerja SDM pelayanan kesehatan hewan UPT Puskeswan di Kota Magelang.

Analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT. SWOT merupakan kepanjangan dari S :*Strenght* (kekuatan), W: *Weakness* (kelemahan), O: *Opportunity* (peluang), T: *Threts* (ancaman). Analisis SWOT ini pada dasarnya merupakan strategi dengan memperhatikan internal organisasi yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan dan kondisi eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Kondisi internal merupakan kondisi yang bersifat *controlabel* (dapat dipengaruhi/dikontrol), sedangkan kondisi eksternal lebih bersifat *uncontrolabel* (tidak dapat dipengaruhi/dikontrol).

Berdasarkan hasil penelitian dengan SWOT disimpulkan bahwa strategi untuk meningkatkan kinerja SDM pada UPT Puskeswan di Kota Magelang adalah strategi : (1) Penataan SDM sesuai dengan kapasitas pekerjaan; (2) Continue education (CE) atau pendidikan berkelanjutan; (3) Meningkatkan promosi kepada masyarakat.

Kata Kunci : Kinerja Sumber Daya Manusiis Puskeswan

ABSTRACT

ANALYSIS OF HUMAN RESOURCES PERFORMANCE IMPROVEMENT STRATEGY (HR) ON UPT PUSKESWANIN MAGELANG CITY

**By:
Sugiyanto**

Background: To realize the city of Magelang as the center of economic, health and education services supported by qualified human resources and adequate facilities, the local government of Magelang City undertakes the following efforts: improving the development and development of urban facilities and facilities, enhancing accessibility to obtain public services, human resource capability and skills and so on

Research Objectives: To make strategic improvement of human resources performance of animal health service UPT Puskesmas in Magelang city

Research Method: This research type is descriptive that is case study. The subjects in this research are 1 head of UPT Puskesmas, 1 head of administrative subdivision, 1 veterinarian, and 2 paramedics. Method of data analysis using SWOT analysis

Result of Research: From the research result, it is found that the strength of building / building is magnificent and attractive, standard operational equipment, strategic location next, the service is still not 24 hours, the number of human resources is still lacking, fund development of Puskesmas then the opportunity that is animal population, animal pet community, public awareness about animal diseases and zoonosis subsequent threats of many animal clinics, lack of promotion and discounts, public image of government service is less good than private

Conclusion: The strategy implemented is to increase promotion to the community, increase hours of service, improving facilities and facilities in Puskesmas, increasing the number of human resources

Key words: Performance, human resources

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2009 tentang Peternakan dan Kesehatan Hewan mengamanatkan bahwa pelayanan kesehatan hewan meliputi pelayanan jasa Pusat Kesehatan Hewan (Puskeswan). Dalam jabaran lebih lanjut urusan kesehatan hewan dilakukan dengan pendekatan pemeliharaan, peningkatan kesehatan (*promotif*), pencegahan penyakit (*preventif*), penyembuhan penyakit (*kuratif*) dan pemulihan kesehatan (*rehabilitatif*) yang dilaksanakan secara menyeluruh, terpadu dan berkesinambungan.

Berdasarkan Peraturan Daerah Kota Magelang Nomor 4 Tahun 2008 tentang Susunan dan Tugas Pokok Organisasi Daerah, bahwa UPTD Klinik Hewan belum berkedudukan sebagai Puskeswan, namun sesuai dengan program (*master plan*) Perencanaan Pengembangan Klinik Hewan Menjadi Puskeswan (Pemerintah Kota Magelang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah, Tahun 2015) kedepan dan organisasi perangkat daerah (OPD) yang akan ditetapkan tahun 2016 menjadi Puskeswan. Hal tersebut dibuktikan dengan adanya pembangunan gedung Puskeswan dan sarana prasarana penunjang operasional dengan dana alokasi khusus (DAK) tahun 2015 sebesar Rp 2.103.750.000,- (dua milyar seratus tiga juta tujuh ratus lima puluh ribu rupiah) dan pendampingan sebesar Rp 336.415.000,- (tiga ratus tiga puluh enam juta empat ratus lima belas ribu rupiah).

Pada tahun 2016 telah diterbitkan Peraturan Daerah kota Magelang Nomor 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah, namun kedudukan Klinik Hewan belum berstatus sebagai Puskesmas dan akan dilakukan perubahan status bersamaan dengan Unit Pelaksana Teknis (UPT) lain lingkup pemerintah Kota Magelang. Secara operasional Klinik Hewan Kota Magelang sudah berstatus sebagai pelayanan jasa kesehatan hewan Puskesmas.

Pusat Kesehatan Hewan (Puskesmas) Kota Magelang didirikan dalam rangka pengembangan pelayanan kesehatan hewan dan untuk mendukung program pencegahan dan pengendalian penyakit hewan menular strategis dan menular (*zoonosis*) di Kota Magelang. Konsep Puskesmas Kota Magelang adalah sebagai ujung tombak pelayanan kesehatan hewan di wilayah kerjanya yang modern, maju, efektif, efisien, aman, nyaman dan sebagai tempat rujukan layanan diagnostik serta pengobatan bagi seluruh dokter hewan praktek dan klinik hewan disekitarnya.

Kepala Unit Teknis (UPT) Puskesmas mempunyai tugas pokok membantu kepala dinas dalam melaksanakan kegiatan pelayanan kesehatan hewan, melakukan konsultasi veteriner dan penyuluhan di bidang kesehatan hewan serta memberikan surat keterangan kesehatan hewan (SKKH) dokter hewan.

Tugas Pokok dan Fungsi pusat kesehatan hewan di Indonesia diatur dalam Peraturan Menteri Pertanian Nomor : 64/permentan/OT.140/9/2007 tentang Pedoman Pelayanan Pusat Kesehatan Hewan, Tugas Puskesmas

adalah melakukan kegiatan pelayanan kesehatan hewan di wilayah kerjanya, melakukan konsultasi veteriner dan penyuluhan di bidang kesehatan hewan, dan memberikan surat keterangan dokter hewan, sementara fungsi Puskesmas adalah pelaksanaan penyehatan hewan, pemberian pelayanan kesehatan pelayanan kesehatan veteriner, pelayanan epidemiologik, pelaksanaan informasi veteriner dan kesiagaan darurat wabah dan pemberian pelayanan jasa veteriner

Berdasarkan peraturan Daerah Kota Magelang nomor 4 tahun 2011 tentang rencana pembangunan Jangka panjang (RPJP) Daerah Kota Magelang tahun 2016-2021 bahwa tujuan pembangunan jangka panjang Kota Magelang adalah memujudkan kota jasa yang berbudaya, maju dan berdaya saing, dimana tolak ukur tercapainya tujuan pembangunan tersebut diantaranya: terwujud kota Magelang sebagai pusat pelayanan jasa, terpenuhinya kualitas sumber daya manusia untuk kebutuhan jasa perekonomian, kesehatan dan pendidikan di Kota Magelang, serta terlengkapinya sarana dan prasarana fisik sebagai pendukung penyelenggaraan jasa perekonomian, kesehatan dan pendidikan

Untuk mewujudkan Kota Magelang sebagai pusat pelayanan jasa perekonomian, kesehatan dan pendidikan yang didukung oleh sumber daya manusia berkualitas dan fasilitas yang memadai, pemerintah daerah Kota Magelang melakukan upaya-upaya berupa: peningkatan pembangunan dan pengembangan fasilitas sarana dan prasarana perkotaan, meningkatkan

aksesibilitas untuk mendapatkan pelayanan publik, peningkatan kemampuan dan keterampilan sumber daya manusia dan sebagainya.

Puskesmas Kota Magelang memiliki visi dan misi dalam pelaksanaannya, adapun visi Puskesmas yaitu “Terwujudnya status kesehatan yang ideal di Kota Magelang melalui pusat kesehatan hewan modern, maju, efektif dan efisien” serta Misi yaitu 1) melindungi hewan di Kota Magelang dari penyakit, 2) mewujudkan pelayanan kesehatan hewan yang profesional, 3) melindungi manusia/masyarakat Kota Magelang dari resiko yang berkaitan dengan kesehatan hewan, dalam mencapai visi dan misi secara optimal maka perlu dilakukan peningkatan kualitas SDM yang sejalan dengan peningkatan kinerja SDM agar mampu unggul dalam persaingan antar pelayanan kesehatan. Konsep kultur organisasi atau budaya instansi kesehatan atau perusahaan dalam perspektif manajemen SDM adalah penciptaan atmosfer di lingkungan kerja yang memberikan peluang bagi SDM yang memiliki kompetensi tinggi untuk mengaktualisasikan kompetensi itu secara optimal (Alwi, 2012). Menurut Cameron dan Quinn (2011) menyatakan hal yang membedakan organisasi yang sukses terhadap yang lain adalah terletak pada budaya organisasinya. Dengan mengetahui gambaran budaya organisasi saat ini (*existing*) dan yang diinginkan (*preferred*), maka dapat diketahui strategi yang diperlukan suatu organisasi untuk mencapai visi dan misinya. Akan tetapi, penelitian ini yang meninjau bagaimana peranan nyata budaya organisasi dalam peningkatan kualitas SDM.

Pelaksanakan strategi peningkatan SDM bidang pelayanan maka diperlukan suatu analisis yang mendalam, salah satu analisis yang terpopuler di kalangan pelaku organisasi adalah analisis SWOT, analisis SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities* dan *threats*) adalah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis, proses ini melibatkan penentuan dalam suatu proyek dari spekulasi bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mendukung dan yang tidak dalam mencapai tujuan tersebut, dalam pengelolaan dan pengembangan suatu perencanaan strategi yaitu suatu pola struktur sasaran yang paling mendukung dan melengkapi menuju ke arah tujuan yang menyeluruh, sebagai persiapan perencanaan agar dapat memilih dan menetapkan strategi dan sasaran sehingga tersusun program-program dan proyek yang efektif dan efisien maka diperlukan suatu analisis yang tajam dari penggiat organisasi. Adapun tabel pencapaian pelayanan kesehatan hewan UPT Puskesmas di Kota Magelang adalah sebagai berikut:

Tabel 1.1. Target Jumlah Pelayanan dan Pendapatan Asli Daerah (PAD) Puskesmas Kota Magelang Tahun 2017

No.	Jenis Layanan	Tarif Retribusi	Target Pelayanan	Jumlah (Rp)
1.	Periksa	30.000,-	150	4.500.000,-
2.	Inseminasi Buatan (IB)	30.000,-	10	300.000,-
3.	Bedah Minor	50.000,-	10	500.000,-
4.	Bedah Mayor	100.000,-	10	1.000.000,-
5.	Rawat Inap Sehat	25.000,-	40	1.000.000,-
6.	Rawat Inap Sakit	35.000,-	20	700.000,-
7.	Laboratorium	20.000,-	50	1.000.000,-
8.	Reproduksi	60.000,-	10	600.000,-
9.	Perawatan Hewan	30.000,-	50	1.500.000,-
	JUMLAH		350	11.100.000,-

Sumber : Dinas Pertanian dan Pangan Kota Magelang

Tabel 1.2. Sumber Daya Manusia (SDM) Puskesmas Kota Magelang

No.	Jabatan	Aparatur Sipil Negara (ASN)	Non ASN	Jumlah
1.	Kepala UPTD	1	0	1
2.	Kasubag Tata Usaha	1	0	1
3.	Penunjang <i>Medik Veteriner</i>	0	1	1
4.	Penunjang <i>Paramedik Veteriner</i>	0	4	4
5.	Staf Sub Bagian Tata Usaha	0	1	1
6.	Staf Penunjang Kebersihan dan Jaga Malam	0	3	3
	JUMLAH	2	9	11

Sumber : Dinas Pertanian dan Pangan Kota Magelang

Berdasarkan urian tersebut maka peneliti tertarik untuk meneliti tentang “Analisis Strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian dari permasalahan di atas, maka perumusan masalah dalam penelitian ini yaitu: Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang masih rendah.

C. Pertanyaan Penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah diketahui bahwa pentingnya akan mengetahui strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang.

Dari uraian tersebut, maka pertanyaan dari peneliti sebagai berikut :

1. Apakah Sumber Daya Manusia UPT Puskesmas Kota Magelang sudah sesuai dengan kapasitas yang diperlukan dan beban kerja tugas pokok dan fungsinya?
2. Apakah Sumber Daya Manusia UPT Puskesmas Kota Magelang dapat melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sesuai ketrampilan dan keahlian yang dimiliki?
3. Bagaimana strategi UPT Puskesmas Kota Magelang untuk menangkap potensi/peluang yang ada?

D. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui kapasitas dan beban kerja Sumber Daya Manusia UPT Puskesmas Kota Magelang;
2. Untuk mengetahui ketrampilan dan keahlian yang dimiliki Sumber Daya Manusia Puskesmas di Kota Magelang;

3. Untuk mengetahui strategi UPT Puskesmas Kota Magelang dalam mengambil potensi/peluang jumlah layanan kesehatan hewan.

E. Manfaat Penelitian

1. Manfaat teoritis

Untuk lebih memahami sejauh mana strategi peningkatan Sumber Daya Manusia dalam rangka peningkatan kinerja untuk mendukung pengembangan Puskesmas di Kota Magelang. Serta dapat membantu pemerintah dalam mengambil kebijakan yang tepat dalam menerapkan program untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2. Manfaat praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat praktis, seperti menjadi informasi bagi masyarakat serta dapat membantu pemerintah yaitu dinas pengampu unit organisasi tersebut dalam mengambil kebijakan yang tepat dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

F. Keaslian Penelitian

No	Nama	Judul	Jenis penelitian	Hasil
1.	Widaryanto (2005)	Analisis strategi peningkatan kinerja rumah sakit melalui faktor yang berpengaruh terhadap perilaku pelayanan	Jenis penelitian kuantitatif, dengan sampel sebanyak 105, analisis data menggunakan SEM yang dijalankan melalui AMOS	justifikasi yang lebih kuat bagi anteseden yang mempengaruhi perilaku pelayanan, seperti kepemimpinan, komunikasi, dan sistem kontrol. Implikasi manajerial dari penelitian ini adalah pihak manajemen rumah sakit perlu member perhatian lebih terhadap evaluasi aktivitas dan umpan balik, manajemen rumah sakit perlu meningkatkan frekuensi diskusinya dengan para karyawan, dan pemimpin perlu memberi contoh dan dorongan kepada para karyawannya.
2.	Rani, Ni made Sintya (2015)	Strategi peningkatan kinerja sumber daya manusia pada perusahaan konstruksi PT Jaya Kusuma Sarana Bali Melalui pendekatan budaya organisasi	Metode yang digunakan adalah metode analisis OCAI dan survai menggunakan kuesioner OCAI dan penilaiannya diukur dalam 6 dimensi	Profil Budaya Organisasi pada PT. JKS Bali saat ini (<i>current</i>) dan Budaya Organisasi yang diharapkan (<i>preferred</i>) tidak membutuhkan perubahan yang signifikan. Strategi yang ditempuh untuk menunjang peningkatan kualitas SDM berdasarkan keenam dimensinya adalah dengan menerapkan kepemimpinan organisasi yang lebih fleksible namun tidak juga melanggar aturan, melakukan pengelolaan karyawan yang mengutamakan kerja sama tim, Mengurangi formalitas prosedur kerja, fokus pada internal perusahaan, menekankan pengembangan SDM dan komitmen kerja.
3.	Rutha, Ni luh Putu Eka Prasanti (2013)	Strategi peningkatan kinerja usaha kecil dan menengah kluster kerajinan	Jenis penelitian ini merupakan penelitian kualitatif dan kuantitatif dengan instrumen wawancara dan	1. Tingkat kompetensi SDM UKM yang rendah merupakan salah satu hambatan UKM untuk maju dan berkembang, hal ini dapat diatasi dengan peningkatan kompetensi SDM UKM, baik dari sisi manajerial

		tangan kota Bogor menggunakan <i>the dream house model</i>	kuesioner	<p>maupun ketrampilan dalam bekerja. Upaya yang dapat dilakukan oleh UKM seperti memberi pelatihan penggunaan komputer bagi karyawan bidang administrasi, pelatihan akuntansi bagi karyawan bagian keuangan dan pelatihan mengenai metode produksi baru bagi karyawan bagian produksi. Peningkatan kompetensi karyawan dapat secara langsung meningkatkan kinerja karyawan yang nantinya meningkatkan juga produktifitas UKM</p> <p>2.Peran pemerintah harus mendukung peningkatan kinerja UKM. Untuk itu diharapkan pemerintah mampu memfasilitasi segala bentuk usaha pengembangan UKM dan mempermudah urusan birokrasi seperti mempermudah perizinan badan usaha, memfasilitasi pengurusan hak paten dan hak cipta, dan merk yang selama ini masih birokratis, berbiaya tinggi dan memerlukan waktu yang lama.</p>
--	--	--	-----------	---

BAB II

LANDASAN TEORI

A. SWOT

Analisis SWOT (*SWOT analysis*) yakni mencakup upaya-upaya untuk mengenali kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang menentukan kinerja organisasi. Analisis SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2015). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunity*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*) dengan faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*).

Dalam analisis SWOT ditemukan ada empat unsur pokok yang perlu dipahami, keempat unsur yang dimaksud adalah sebagai berikut:

1. Kekuatan

Yang dimaksud dengan kekuatan (*strength*) adalah berbagai kelebihan yang bersifat khas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang apabila dapat dimanfaatkan akan berperan besar tidak hanya dalam memperlancar berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, tetapi juga dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi.

2. Kelemahan

Yang dimaksud dengan kelemahan (*weaknesses*) adalah berbagai kekurangan yang bersifat khas yang dimiliki oleh suatu organisasi yang apabila berhasil diatasi akan berperan besar, tidak hanya dalam memperlancar berbagai kegiatan yang akan dilaksanakan oleh organisasi, tetapi juga dalam mencapai tujuan yang dimiliki oleh organisasi.

3. Peluang

Kesempatan (*opportunity*) ialah peluang yang dihadapi oleh suatu organisasi yang apabila dapat dimanfaatkan akan besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi.

4. Ancaman

Hambatan (*threat*) ialah yang bersifat negatif yang dihadapi oleh suatu organisasi, yang apabila berhasil diatasi akan besar peranannya dalam mencapai tujuan organisasi

SWOT adalah singkatan dari lingkungan *internal: strengths* dan *weaknesses* serta lingkungan *eksternal: opportunities* dan *threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan (Rangkuti, 2015)

B. Kinerja

1. Definisi Kinerja

Davis (dalam Mangkunegara, 2007) mendefinisikan kinerja sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Menurut Prawirosentono (2011) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika. Sedang menurut Simamora (2010) kinerja adalah tingkat terhadapnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan.

Dari pendapat tersebut di atas dapat dijelaskan bahwa pada dasarnya kinerja (*performance*) mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan (Simamora, 2010).

2. Kinerja Puskesmas

Kinerja puskesmas adalah mewujudkan status kesehatan hewan yang ideal di Kota Magelang melalui Puskesmas yang modern, maju, efektif dan efisien.

Kinerja SDM Puskesmas dibagi menjadi 3 kriteria, yaitu (1) kinerja *medis veteriner*, (2) kinerja *paramedis veteriner* dan (3) kinerja tata usaha.

Kinerja *medis veteriner* adalah melaksanakan pelayanan kesehatan hewan di Puskesmas dengan indikator jumlah pasien yang terlayani. Kinerja *paramedis veteriner* adalah membantu medis veteriner dalam pelayanan kesehatan hewan. Sedang kinerja tata usaha adalah mengelola administrasi dan keuangan.

C. Penilaian Prestasi Kerja

1. Definisi

Penilaian prestasi kerja adalah suatu proses penilaian prestasi kerja pegawai yang dilakukan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya (Mangkunegara, 2007).

Tujuan dan kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan adalah :

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauhmana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektivitasan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk mendorong para atasan untuk mengadakan observasi perilaku bawahan supaya diketahui minat dan kebutuhan bawahannya.
- h. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job discription*).

Seorang pegawai yang berkinerja buruk bisa jadi lingkungan kerja yang tidak mendukung. Apakah pegawai tersebut mempunyai alat, peralatan, bahan dan suplai yang memadai, apakah pegawai tersebut mempunyai kondisi kerja yang menguntungkan untuk bekerja, cukup informasi untuk mengambil keputusan yang dikaitkan dengan pekerjaannya, waktu yang memadai untuk melakukan pekerjaan yang baik dan lain-lainnya. Jika pegawai tersebut tidak mendapatkannya, maka jelas kinerjanya akan terganggu, kinerja dapat diukur dari prestasi kerja pegawai, dapat dijadikan pertimbangan bagi manajer untuk meningkatkan produktivitas kerja dan perhitungan-perhitungan untuk mengembangkan organisasi mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karena itu, menurut Mangkunegara (2007) kinerja individu dipengaruhi oleh :

a. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis kemampuan pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi menimbulkan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Sedang menurut model *partner-lawyer*, kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh faktor-faktor, 1) harapan mengenai imbalan; 2) dorongan; 3) kemampuan, kebutuhan dan sifat; 4) persepsi terhadap tugas; 5) imbalan internal dan eksternal; 6) persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Dengan demikian, kinerja pada dasarnya ditentukan oleh tiga hal, yaitu (1) kemampuan, (2) keinginan dan (3) lingkungan.

D. Meningkatkan efektivitas

Likert dalam Hersey dan Blanchard, (1992) bahwa para supervisor yang berorientasi pegawai yang menerapkan supervisi umum cenderung mengepalai bagian-bagian berproduksi lebih tinggi dibandingkan dengan para supervisor berorientasi tugas yang menyelia secara ketat, kami menekankan kata-kata cenderung karena hal ini tampaknya makin merupakan hal yang umum di jumpai di kalangan masyarakat, sekalipun demikian kita juga harus menyadari adanya pengecualian dari kecenderungan itu, yang bahkan terbukti dari data likert sendiri, apa yang terungkap dari studi likert adalah bahwa bawahan umumnya sangat tanggap dengan harapan tinggi dari atasan yang benar-benar yakin atas diri mereka dan karenanya mereka akan memperkuat kepercayaan pimpinan terhadap mereka, lagi pula lebih mudah mempercayai dan menghormati orang-orang yang memenuhi atau melampaui harapan anda menghormati orang-orang yang memenuhi atau melampaui harapan anda.

Sebagian manajer selamanya memperlakukan bawahan mereka dengan cara-cara yang menimbulkan prestasi superior, tetapi para manajer umumnya seperti Profesor Higgins, secara tidak sadar memperlakukan bawahannya mereka dengan cara-cara yang menimbulkan prestasi lebih rendah dari pada yang seharusnya dapat mereka capai, cara manajer memperlakukan bawahannya dipengaruhi oleh hal-hal yang diharapkan

manajer bawahan. Apabila harapan manajer tinggi, maka produktivitas cenderung istimewa, apabila harapan itu rendah, produktivitas cenderung jelek, seolah-olah ada hukum yang menyebabkan naik turunnya prestasi bawahannya untuk memenuhi harapan manajer.

E. Menanggulangi daur yang tidak efektif

Meskipun manajer baru berada dalam posisi yang lebih baik untuk memulai perubahan dalam situasi yang memburuk, tetapi mereka mengemban tugas yang tidak mudah, pada dasarnya mereka harus menghentikan daur ulang yang tidak efektif itu, paling tidak ada dua alternatif yang tersedia bagi manajer untuk melakukan itu. Mereka dapat menghentikan pegawai yang prestasi rendah dan mengangkat orang yang diharapkan akan berprestasi baik atau mereka dapat menanggapi prestasi rendah itu dengan harapan dan kepercayaan tinggi

Pilihan pertama tidak selamanya mungkin dilakukan karena pengganti yang potensi tidak segera tersedia atau pegawai yang prestasi rendah itu memiliki beberapa bentuk perisai yang menjamin pekerjaan, yang berarti mereka tidak dapat diberhentikan tanpa memperhitungkan waktu dan energi yang harus disediakan dan kemungkinan timbulnya pertikaian yang melibatkan serikat buruh

Pada manajer sukar melaksanakan pilihan kedua, akibatnya upaya yang dilakukan adalah mengubah harapan atau perilaku bawahan mereka sukar sekali bagi para manajer untuk sangat berharap pada orang-orang

yang tidak dapat dipercaya. Satu-satunya jalan yang dapat ditempuh adalah melakukan perubahan secara tepat.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat

BAB III METODE PENELITIAN

A. Rancangan/Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian lapangan atau deskriptif observasional dengan menggunakan metode *case study*. Riset yang dilakukan dengan jalan mendatangi secara langsung ke institusi sebagai obyek penelitian yang bertujuan menggambarkan (deskripsi) tentang keadaan tertentu secara obyektif (Ircham, 2007)

B. Definisi operasional

Penelitian ini menggunakan variabel tunggal yaitu strategi pengembangan dijelaskan sebagai berikut:

1. Strategi : suatu upaya yang dilakukan organisasi dalam membuat langkah dengan tujuan mencapai sesuatu yang direncanakan
2. Kinerja : hasil dari kegiatan yang dilakukan oleh petugas Puskesmas sesuai dengan target atau job dari masing-masing bagian
3. Kinerja pegawai Puskesmas adalah: mewujudkan status kesehatan hewan yang ideal di Kota Magelang melalui Puskesmas yang modern, maju, efektif dan efisien
4. Kekuatan adalah segala sesuatu yang mempunyai nilai lebih bagi organisasi (menguntungkan), atau dapat diartikan segala sesuatu yang bisa ditawarkan (pelayanan kesehatan hewan) yang dimiliki oleh organisasi, baik berupa barang maupun jasa, seperti pelayanan unggulan.

5. Kelemahan adalah hal yang mempunyai nilai kurang (minus) bagi organisasi namun belum tentu merugikan, karena kemungkinan hal tersebut dapat dirubah menjadi sesuatu yang menguntungkan
6. Peluang adalah sebuah area yang menarik untuk tindakan pemasaran organisasi pelayanan kesehatan dimana organisasi tersebut akan dapat meraih keuntungan persaingan
7. Ancaman (*Threats*) adalah tantangan yang timbul karena adanya suatu kecenderungan atau perkembangan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan yang akan mengarah pada penurunan dalam kedudukan organisasi.

C.Subyek

Subjek penelitian adalah informasi yang dapat dijadikan sumber informasi untuk melengkapi data-data yang dibutuhkan (Sugiyono, 2012). Subyek dalam penelitian ini yaitu 1 kepala UPT Puskesmas, 1 kepala sub bagian tata usaha (administrasi), 1 dokter hewan, dan 2 *paramedis*.

D.Obyek

Objek penelitian dapat berupa manusia, hewan, tumbuh-tumbuhan, benda-benda mati lainnya, serta peristiwa dan gejala yang terjadi dalam masyarakat atau di dalam alam (Notoatmodjo, 2012). Adapun objek penelitian ini adalah strategi peningkatan kinerja SDM pelayanan kesehatan hewan UPT Puskesmas di Kota Magelang.

E. Instrumen Penelitian

Intrumen penelitian yang digunakan untuk penelitian ini adalah:

1. Peneliti

Dalam penelitian kualitatif, yang menjadi instrument atau alat penelittii adalah si peneliti itu sendiri. Peneliti kualitatif sebagai *human instrument*, berfungsi menetapkan fokus penelitian, memilih informan sebagai sumber data, menafsirkan data dan membuat kesimpulan atas temuannya (Sugiyono, 2008).

2. Pedoman wawancara

Daftar pertanyaan yang digunakan untuk panduan wawancara kepada informan yang disusun berdasarkan tujuan peneliti, fakta yang mendukung.

3. Alat tulis

Alat yang digunakan berupa pulpen atau *notebook* untuk menulis hasil wawancara.

F. Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi

Observasi adalah dasar semua ilmu pengetahuan Nasution (1998) dalam (Sugiyono, 2015). Observasi dalam penelitian ini menggunakan lembar observasi dari kinerja pagawai Puskesmas.

2. Wawancara

Wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara terstruktur. Wawancara terstruktur digunakan sebagai teknik pengumpulan data, bila peneliti atau pengumpul data telah mengetahui dengan pasti tentang informasi apa yang akan diperoleh (Sugiyono, 2015).

3. Dokumentasi

Dokumentasi merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Dokumen bisa berbentuk tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang (Sugiyono, 2015).

G. Metode analisis Data

Analisis data pada dasarnya bertujuan untuk menyederhanakan data dalam bentuk yang lebih mudah dipahami, analisis data dalam penelitian ini menggunakan analisis SWOT. SWOT merupakan kepanjangan dari S: *Strenght* (kekuatan), W: *Weakness* (kelemahan), O: *Opportunity* (peluang), T: *Threts* (ancaman). Analisis SWOT ini pada dasarnya merupakan strategi dengan memperhatikan internal organisasi yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan dan kondisi eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman. Kondisi internal merupakan kondisi yang bersifat *controlabel* (dapat dipengaruhi/dikontrol), sedangkan kondisi eksternal lebih bersifat *uncontrolabel* (tidak dapat dipengaruhi/dikontrol).

Adapun diagram matrik SWOT dapat digambarkan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel : 3.1 Matriks SWOT

IFAS EFAS	KEKUATAN (S) Identifikasi Kekuatan	KELEMAHAN (W) Identifikasi Kelemahan
PELUANG (O) Identifikasi Peluang	STRATEGI SO Menggunakan Kekuatan untuk Menangkap Kesempatan	STRATEGI WO Menggunakan Kelemahan dengan Mengambil Kesempatan
ANCAMAN (T) Identifikasi Ancaman	STRATEGI ST Menggunakan Kekuatan untuk Menghindari Ancaman	STRATEGI WT Meminimalkan Kelemahan dengan Menghindari Ancaman

Sumber : Suwarsono (2012)

Dari tabel tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa strategi yang diperoleh dari Analisis SWOT adalah sebagai berikut :

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), yaitu memanfaatkan kekuatan internal untuk memperoleh keuntungan dari peluang yang tersedia di lingkungan eksternal;
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), yaitu memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan luar;
3. Strategi ST (*Strength-Threats*), yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar;

4. Strategi WT (Weakness-Threats), yaitu memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman yang datang dari lingkungan luar.

Selanjutnya beberapa strategi yang diperoleh dari teknik analisis SWOT sebagai berikut (Suwarsono, 2013) :

1. Perusahaan organisasi yang berada pada posisi kuadran I apabila IFAS bernilai positif dan EFAS juga bernilai positif, pada posisi ini maka perusahaan/organisasi diharapkan menerapkan strategi pertumbuhan. Menurut Suwarsono (2013) manajemen berusaha memperbesar perusahaan dengan memanfaatkan keunggulan bersaing yang telah berhasil dibangun untuk semaksimal mungkin mengeksplorasi peluang bisnis yang kini masih besar. Strategi tersebut meliputi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horisontal dan diversifikasi konstruk;
2. Perusahaan/organisasi yang berada di posisi kuadran II, apabila IFAS bernilai negative sementara EFAS bernilai positif, pada posisi ini maka perusahaan/organisasi diharapkan menerapkan strategi stabilisasi karena perusahaan memiliki kelemahan yang cukup signifikan pada saat sesungguhnya masih tersedia peluang bisnis. Strategi bersaing dalam kuadran ini dapat berupa kombinasi atau alternatif dari berbagai strategi berikut ini mempertahankan pasar yang telah dikuasai, pengembangan pasar dan produk dengan intensitas rendah, divestasi dan likuidasi;

3. Perusahaan/organisasi yang berada di posisi kuadran III, apabila IFAS bernilai negative dan EFAS bernilai negative, pada posisi ini maka perusahaan/organisasi diharapkan menerapkan strategi penyelamatan yang diperlukan untuk mempertahankan hidup perusahaan.

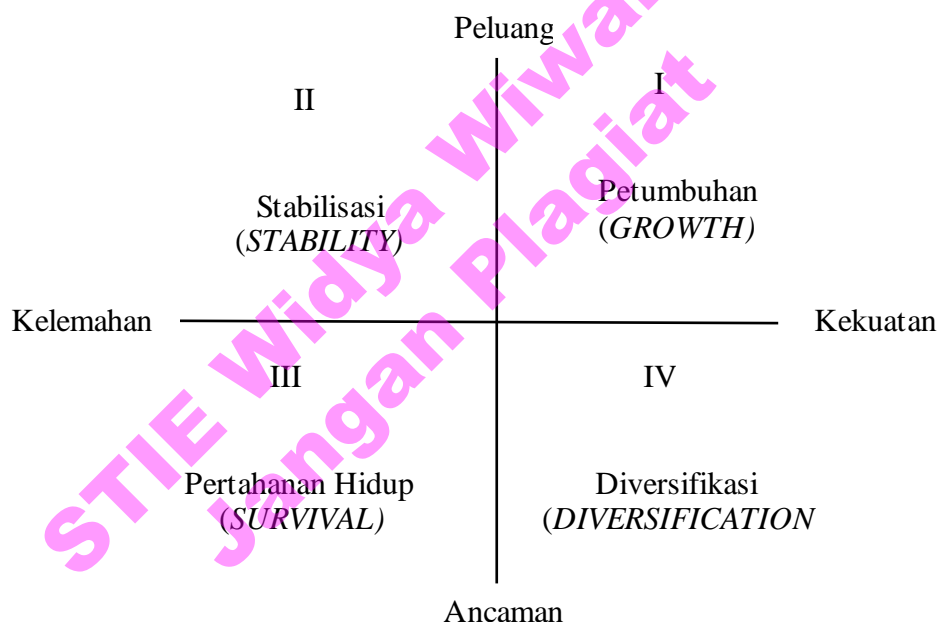
Perusahaan perlu menyetatkan dirinya dengan melakukan efisiensi melalui pengurangan usaha dan disaat yang sama mencoba melakukan terobosan baru melalui dengan sisa kekuatan yang masih tersisa. Strategi yang ditetapkan sering disebut dengan strategi penyehatan;
4. Perusahaan/organisasi yang berada di posisi kuadran IV apabila IFAS bernilai positif dan EFAS bernilai negatif. Pada posisi ini perusahaan/organisasi diharapkan menerapkan strategi diversifikasi perusahaan memiliki kesungguhan bersaing memadai, namun pasar sudah tidak lagi menjanjikan, sehingga harus melakukan terobosan dengan keunggulan yang dimiliki untuk memasuki pasar baru dengan produk lama atau baru.

Dengan mengetahui kondisi internal dan kondisi eksternal, maka akan dapat diketahui dimana posisi organisasi tersebut berada, apakah organisasi tersebut pada posisi sudah maju, sedang atau masih tertinggal dengan organisasi lain yang sejenis. Analisis SWOT yang akan diterapkan adalah analisis SWOT 4 kuadran.

Analisis SWOT 4 kuadran didapatkan pada logika memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Kekuatan dan kelemahan merupakan faktor yang bersifat dapat

dipengaruhi sedangkan peluang dan ancaman merupakan faktor yang bersifat tidak dapat dipengaruhi. Hasil dari analisis SWOT-4K akan menempatkan suatu organisasi berada pada kuadran yang mana dari empat kuadran yang ada secara garis besar kerangka SWOT-4K digambarkan sebagai berikut:

Gambar 3.1. Matrik SWOT-4K



Sumber: (Suwarsono, 2013)

Gambar diatas menunjukkan bahwa matrik SWOT-4K memiliki empat kuadran. Keempat kuadran tersebut berbentuk, pertama oleh satu sumbu horizon yang menggambarkan variabel lingkungan internal organisasi yang terdiri kekuatan dan kelemahan. Sumber variabel kekuatan bernilai positif, sebaliknya sumber variabel kelemahan bernilai

negatif. Kedua sumbu vertikal yang menggambarkan variabel lingkungan eksternal yang terdiri peluang dan ancaman. Sumber variabel peluang bernilai positif sedang sumber variabel ancaman bernilai negatif.

Ada beberapa tahap yang harus dilalui dalam melakukan analisa SWOT-4 K (Suwarsono, 2012) :

Langkah 1: membuat indikator (butir) dan variabel lingkungan eksternal dan internal yang diperkirakan mempengaruhi masa depan organisasi. Jumlah indikator 3-15 dianggap cukup untuk mewakili tiap variabel. Hal lain yang penting adalah harus bisa membedakan indikator-indikator yang disusun benar-benar mencerminkan variabel yang diwakili;

Langkah 2: memberikan bobot (*weight*) pada masing-masing indikator (butir) dengan cara membandingkan peran satu indikator tertulis dengan perbandingan besar kecilnya peran antar indikator. Sehingga perlu dilihat pengaruh langsung maupun tidak langsung, pada pencapaian tujuan perubahan. Indikator yang memberikan kontribusi besar dalam pencapaian tujuan;

Langkah 3: memberikan penilaian terhadap besar kecilnya sumbangan atau hambatan yang diberikan oleh masing-masing indikator terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Penilaian masing-masing indikator dilakukan dengan memberikan skor dari 1 sampai 5 untuk variabel kekuatan (*strength*) perusahaan dan peluang (*opportunity*), karena kedua kategori variabel

memiliki hubungan positif dengan kinerja, penilaian diberikan dengan angka negatif dari -1 sampai -5 untuk kategori variabel kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threat*), karena kedua kategori variabel memiliki hubungan negatif dengan pencapaian kinerja. Penilaian boleh juga diberikan dengan angka positif, akan tetapi diberlakukan sebagai pengurang ketika menentukan posisi kuadran;

Langkah 4: menghitung nilai tertimbang dari masing-masing indikator dalam satu kategori variabel dan menjumlahkannya. Nilai tertimbang merupakan hasil perkalian antara bobot dan nilai masing-masing indikator. Setelah nilai tertimbang masing-masing ditemukan nilai tertimbang tersebut dijumlahkan;

Langkah 5: menentukan posisi perusahaan dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matrik SWOT-4K dan sekaligus menentukan strategi bersaing yang seyogyanya dilaksanakan berdasarkan posisi yang dimiliki;

Analisis SWOT dirasakan efektif digunakan dalam menentukan dan memilih strategi yang akan dipakai dalam peningkatan kinerja pada Puskesmas di Magelang.

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Wilayah Penelitian

1. Gambaran Umum Puskesmas

UPT Puskesmas Kota Magelang beralamat di Jalan Pahlawan No. 08 Kelurahan Magelang Kecamatan Magelang Tengah Kota Magelang. Puskesmas adalah sebagai tempat rujukan operasional yang baku, rujukan pustaka, dan rujukan laboratorium dalam menentukan diagnosa dan prognosa di wilayah Kota Magelang dan sekitarnya. Puskesmas Kota Magelang mempunyai visi dan misi sebagai berikut :

1.1. Visi

Terwujudnya status kesehatan yang ideal di Kota Magelang melalui Pusat Kesehatan Hewan yang modern, maju, efektif, dan efisien.

1.2. Misi

1.2.1. Melindungi hewan di Kota Magelang dari penyakit

1.2.2. Mewujudkan pelayanan kesehatan hewan yang profesional

1.2.3. Melindungi manusia/masyarakat Kota Magelang dari resiko yang berkaitan dengan kesehatan hewan

Dalam menjabarkan kegiatan sesuai visi dan misi Puskesmas mempunyai fasilitas dan jenis layanan diantaranya :

Fasilitas UPT Puskesmas Kota Magelang

- Gedung dua lantai seluas 400m² yang dilengkapi dengan ruang tunggu, toilet, mushola dan ruang pertemuan serta tempat parkir;

- Peralatan diagnostic : *Ultrasonography* (USG), *Elektrokardiogram* (EKG), *Hematology Analyzer* dll;
- Fasilitas medis : peralatan untuk pemeriksaan hewan, peralatan operasi dan peralatan pendukung lainnya;
- Ruang pemeriksaan, ruang operasi dan ruang administrasi;
- Ruang rawat inap penyakit menular dan tidak menular;
- Ruang *Intensive Care Unit* (ICU);
- Laboratorium sederhana;
- Tempat penitipan hewan sehat;
- Kendaraan Roda 2.

Jenis Pelayanan UPT Puskesmas Kota Magelang

- Pelayanan Klinis;
- Pemeriksaan Laboratorium;
- Pengobatan Medis;
- Vaksinasi;
- USG;
- EKG;
- Operasi;
- Rawat Jalan, Rawat Inap dan ICU;
- Penitipan sehat;
- Inseminasi Buatan;
- *Grooming*/salon hewan;
- Konsultasi.

Obyek pelayanan kesehatan hewan meliputi jenis hewan dan ternak yaitu ternak besar (sapi, kerbau, babi, kuda), ternak kecil (kambing, domba), ternak unggas (ayam, itik, burung), aneka ternak (rusa, kelinci), hewan kesayangan (anjing, kucing) dan hewan eksotik (musang, reptil).

2. Sumber Daya Manusia Puskesmas

Kepala UPT Puskesmas Kota Magelang merupakan Jabatan Struktural Eselon IV.a yang dalam struktur organisasinya dibantu oleh Sub Bagian Tata Usaha Eselon IV.b. Dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya dibantu oleh medis veteriner dan paramedis veteriner serta petugas administrasi yang semuanya merupakan tenaga harian lepas (THL).

Gambar 4.1. Bagan Organisasi UPT Puskesmas Kota Magelang :



3. Wilayah Kerja UPT Puskesmas

Wilayah kerja UPT Puskesmas Kota Magelang mencakup 3 (tiga)

Kecamatan yaitu :

3.1. Kecamatan Magelang Utara

3.2. Kecamatan Magelang Tengah

3.3. Kecamatan Magelang Selatan

Dan mempunyai 17 (tujuh belas) Kelurahan :

3.1. Kelurahan Kramat Utara

3.2. Kelurahan Kramat Selatan

3.3. Kelurahan Kedungsari

3.4. Kelurahan Potrobangsari

3.5. Kelurahan Wates

3.6. Kelurahan Magelang

3.7. Kelurahan Gelangan

3.8. Kelurahan Panjang

3.9. Kelurahan Cacaban

3.10. Kelurahan Kemirirejo

3.11. Kelurahan Rejowinangun Utara

3.12. Kelurahan Rejowinangun Selatan

3.13. Kelurahan Magersari

3.14. Kelurahan Tidar Utara

3.15. Kelurahan Tidar Selatan

3.16. Kelurahan Jurangombo Utara

3.17. Kelurahan Jurangombo Selatan

B. Pembahasan Hasil penelitian

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SWOT. Analisis SWOT dilakukan terhadap indikator variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang yang telah ditentukan sebelumnya

1. Analisis SWOT

Analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang dapat dilihat pada penelitian indikator variabel internal dan eksternal kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang. Indikator internal dan eksternal kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang tersebut dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.1
Indikator Variabel Kekuatan, Kelemahan, Peluang Dan Ancaman
Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas
di Kota Magelang

Indikator variabel kekuatan	Indikator variabel kelemahan
Gedung/bangunan megah dan menarik	Pelayanan masih belum 24 jam
Peralatan standar operasional	Jumlah SDM masih kurang
Lokasi strategis	Dana pengembangan Puskesmas
Indikator variabel peluang	Indikator variabel ancaman
Populasi hewan	Klinik hewan banyak
Komunitas <i>pet animal</i>	Kurangnya promosi dan diskon
Kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan dan <i>zoonosis</i>	Imej masyarakat tentang Pelayanan pemerintah kurang baik dari pada swasta

Sumber : Data Primer (2017)

Dalam langkah berikutnya akan dikemukakan mengenai penilaian atas faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang diperoleh melalui wawancara.

a. Penilaian Variabel Kekuatan

Untuk lebih jelas mengenai penilaian dari indikator variabel kekuatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.2
Indikator Variabel Kekuatan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)
pada UPT Puskesmas di Kota Magelang

Indikator variabel kekuatan	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang	Nilai
Gedung/bangunan megah dan menarik	X					5
Peralatan standar operasional		X				4
Lokasi strategis		X				4

Sumber data primer (2017)

Dari tabel di atas dapat kita ketahui kekuatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang, sebagai berikut:

1) Gedung/bangunan megah dan menarik

Gedung/bangunan megah dan menarik sangat baik, hal ini dikarenakan pada Kota Magelang hanya terdapat 1 (satu) Puskesmas dengan bangunan yang lebih besar dan menarik dibandingkan dengan klinik swasta yang ada di daerah Kota Magelang

2) Peralatan standar operasional

Peralatan standar operasional dikategorikan baik, karena peralatan di Puskesmas lengkap dan tidak semua klinik hewan memiliki peralatan yang dimiliki oleh Puskesmas, sebagai contoh adanya USG, EKG dan peralatan operasi.

3) Lokasi strategis

Lokasi strategis dikategorikan baik, karena gedung Puskesmas terletak di pinggir jalan raya besar, sehingga setiap orang ketika lewat di Kota Magelang pasti melewati dan mengetahui lokasi Puskesmas

b. Penilaian Variabel Kelemahan

Untuk lebih jelas mengenai penilaian dari indikator variabel kelemahan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang dapat di lihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.3
Indikator Variabel Kelemahan Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang

Indikator variabel kelemahan	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang	Nilai
Pelayanan masih belum 24 jam			X			3
Jumlah SDM masih kurang				X		2
Dana pengembangan Puskesmas			X			3

Sumber data primer (2017)

Dari tabel di atas dapat kita ketahui kelemahan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang, sebagai berikut:

1) Pelayanan masih belum 24 jam

Pelayanan masih belum 24 jam dikategorikan cukup, hal ini dikarenakan di Kota Magelang semua klinik masih belum melayani

pelayanan sampai 24 jam, Puskesmas dikedepannya bisa melayani sampai 24 jam dalam pelayanan

2) Jumlah SDM masih kurang

Jumlah SDM masih kurang dalam kategori kurang berpengaruh, karena sudah terdapat 3 medis veteriner, 4 paramedis veteriner, dan 1 staf administrasi, tetapi masih belum cukup untuk pelayanan sampai 24 jam sehingga perlu adanya tambahan karyawan.

3) Dana pengembangan Puskesmas

Dana pengembangan Puskesmas dikategorikan cukup berpengaruh dalam peningkatan kinerja sumber daya, karena penambahan pegawai, peralatan dan lain-lain perlu adanya dana, tetapi dari pemerintah masih sulit untuk mengeluarkan dana pengembangan.

c. Penilaian Variabel Peluang

Untuk lebih jelas mengenai penilaian dari indikator variabel peluang kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.4
Indikator Variabel Peluang Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)
pada UPT Puskesmas di Kota Magelang

Indikator variabel peluang	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang	Nilai
Populasi hewan		X				4
Komunitas <i>pet animal</i>		X				4
Kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan dan <i>zoonosis</i>			X			3

Sumber data primer (2017)

Dari tabel di atas dapat kita ketahui peluang kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang adapun hasilnya sebagai berikut:

1) Populasi hewan

Populasi hewan dikategorikan baik, karena di Kota Magelang masih ada kelompok/peternakan masyarakat yang melaksanakan budidaya ternak, sehingga ternak tergolong banyak dan menjadikan Puskesmas di perlukan oleh masyarakat

2) Komunitas *pet animal*

Komunitas *pet animal* dikategorikan baik, hal ini dikarenakan adanya komunitas *pet animal* yang ada di Kota Magelang menjadikan media promosi yang baik untuk memperkenalkan adanya Puskesmas.

3) Kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan dan *zoonosis*

Kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan dan *zoonosis* dikategorikan baik, karena adanya penyuluhan yang dilakukan Dinas Pertanian dan Pangan Kota Magelang sehingga masyarakat mengetahui akan penyakit-penyakit hewan hal ini menjadikan masyarakat memerlukan Puskesmas untuk perlindungan dan perawatan hewan

d. Penilaian Variabel Ancaman

Untuk lebih jelas mengenai penilaian dari indikator variabel ancaman kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 4.5
Indikator Variabel Ancaman Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)
pada UPT Puskesmas di Kota Magelang

Indikator variabel ancaman	Sangat baik	Baik	Cukup	Kurang	Sangat kurang	Nilai
Klinik hewan banyak			X			3
Kurangnya promosi dan diskon			X			3
Imej masyarakat tentang Pelayanan pemerintah kurang baik dari pada swasta				X		2

Sumber data primer (2017)

Dari tabel di atas dapat kita ketahui ancaman kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang, adapun hasilnya sebagai berikut:

1) Klinik hewan banyak

Klinik hewan banyak dikategorikan cukup, karena di Kota Magelang untuk klinik hewan tergolong banyak sehingga akan mempengaruhi minat kunjung konsumen ke Puskesmas

2) Kurangnya promosi dan diskon

Kurangnya promosi dan diskon dikategorikan cukup, karena klinik hewan di Kota Magelang sudah melakukan promosi dengan berbagai media dan adanya potongan harga, tetapi di Puskesmas hanya melakukan promosi melalui penyuluhan dan perkumpulan pet animal selain itu juga masih belum adanya diskon yang diberikan pelanggan dari Puskesmas

3) Imej masyarakat tentang Pelayanan pemerintah kurang baik dari pada swasta

Imej masyarakat tentang Pelayanan pemerintah kurang baik dari pada swasta dikategorikan kurang, karena di dalam masyarakat Kota Magelang masih terdapat beberapa orang yang beranggapan bahwa pelayanan yang diberikan oleh pemerintah kurang baik dari pada swasta

2. Penentuan posisi dan strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang

Dari wawancara dan angket yang disebarkan telah diketahui masing-masing bobot dari indikator-indikator variabel, yang mencakup kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang, setelah pemberian bobot pada masing-masing indikator maka dapat dilakukan perhitungan nilai tertimbang, untuk lebih jelas mengenai perhitung nilai tertimbang dari indikator variabel internal dan eksternal kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang dapat dilihat pada tabel berikut:

STIE Widya Wiwana
Jangan Plagiat

Tabel 4.6
Perhitungan nilai tertimbang Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)
pada UPT Puskesmas di Kota Magelang

No	Kategori Variabel dan Indikator	Bobot	Nilai	Nilai Tertimbang
1	2	3	4	5
	Kekuatan Kinerja PNS			
1	Gedung/bangunan megah dan menarik	0.35	5	1.75
2	Peralatan standar operasional	0.35	4	1.4
3	Lokasi strategis	0.3	4	1.2
	Total	1		4.35
	Kelemahan Kinerja PNS			
1	Pelayanan masih belum 24 jam	0.5	3	1.5
2	Jumlah SDM masih kurang	0.25	2	0.5
3	Dana pengembangan Puskesmas	0.25	2	0.5
	Total	1		2.5
	Peluang Kinerja PNS			
1	Populasi hewan	0.3	4	1.2
2	Komunitas <i>pet animal</i>	0.4	4	1.6
3	Kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan dan <i>zoonosis</i>	0.3	3	0.9
	Total	1		3.7
	Ancaman Kinerja PNS			
1	Klinik hewan banyak	0.5	3	1.5
2	Kurangnya promosi dan diskon	0.3	3	0.9
3	Imej masyarakat tentang Pelayanan pemerintah kurang baik dari pada swasta	0.2	2	0.4
	Total	1		2.8

Sumber : data primer (2017)

Selanjutnya langkah terakhir adalah menentukan posisi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang dalam salah satu kuadran dari empat kuadran yang dimiliki oleh matrik SWOT -4K penentuan strategi peningkatan kinerja yang dapat dilaksanakan berdasarkan posisi yang dimiliki tersebut, oleh karena itu langkah yang perlu diperhatikan selanjutnya adalah menghitung selisih nilai tertimbang antara kekuatan dan kelemahan, peluang dan ancaman. Adapun perhitungan selisih nilai tertimbang pada Puskesmas Kota Magelang dapat di lihat pada tabel berikut:

Tabel 4.7
Selisih Nilai Tertimbang Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM)
pada UPT Puskesmas di Kota Magelang

Nilai tertimbang kekuatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	4,35
Nilai tertimbang kelemahan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	2,5
selisih positif	1,85
Nilai tertimbang peluang kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	3,7
Nilai tertimbang ancaman kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang	2,8
selisih positif	0,90

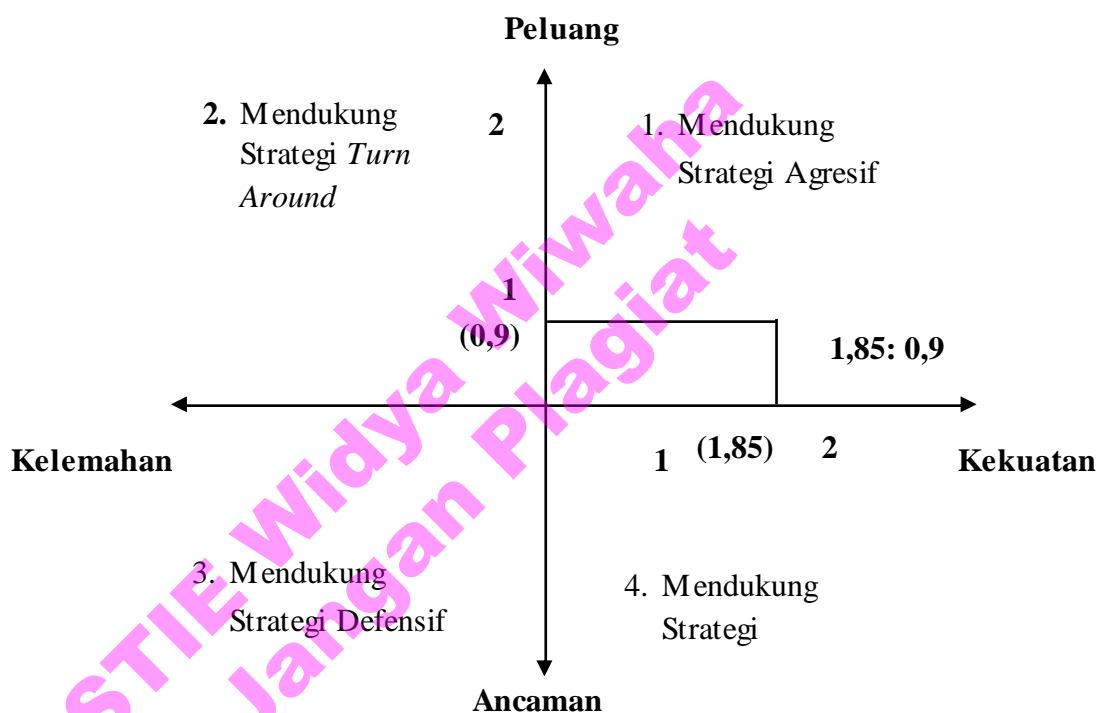
Sumber data primer (2017)

Dari tabel di atas dapat diketahui bahwa posisi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang berada **pada kuadran I**. Hal ini disebabkan karena kedua selisih nilai tertimbang adalah

horizontal yaitu 1,85 dan vertikal 0,9. Secara visual posisi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang dapat dilihat pada gambar berikut:

Gambar 4.1

Peta SWOT Kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang



Dari peta SWOT tersebut di atas dapat di ketahui bahwa posisi kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang berada **pada kuadran I**, artinya Puskesmas di Kota Magelang diharapkan untuk mengimplementasikan strategi pertumbuhan atau agresif, dengan kata lain jika dilihat dari lingkungan bisnisnya maka Puskesmas di Kota Magelang mempunyai peluang bisnis yang cukup walaupun memiliki

ancaman yang secara relatif lebih rendah dibandingkan dengan peluang untuk berkembang, namun Puskesmas di Kota Magelang ini masih memiliki peluang untuk tumbuh dengan posisi pada kuadran I yang terbentuk oleh sumbu kuatnya keunggulan bersaing dan tingginya pertumbuhan pasar diharapkan Puskesmas di Kota Magelang dapat menggunakan strategi perkembangan pasar, penetrasi pasar serta melakukan pengembangan produk. Strategi-strategi ini merupakan strategi yang dapat digunakan untuk menumbuh kembangkan Puskesmas di Kota Magelang

Dari prediksi posisi usaha dapat diketahui bahwa unit usaha ini terletak pada skala prioritas utama sehingga memiliki banyak pilihan dapat melakukan intervensi secara maksimal. Unit usaha ini juga dapat menitik beratkan pada strategi perluasan pasar, perluasan pasar dapat dilakukan baik dalam pengertian wilayah maupun segmen yang dituju

3. Perumusan strategi

Perumusan alternatif strategi untuk strategi peningkatan kinerja Sumber Daya Manusia (SDM) pada UPT Puskesmas di Kota Magelang di lingkungan Pemerintahan Kota Magelang yang sesuai dengan posisi Pemerintah Kota Magelang yang berada pada posisi **kuadran I** yaitu strategi agresif maka strategi yang dipilih adalah strategi SO (*Strength - Opportunities*). Strategi agresif untuk peningkatan kekuatan memperbesar peluang adalah dengan cara memanfaatkan kekuatan yang

ada pada UPT Puskesmas untuk mengambil dan memperbesar peluang yang ada. Sebagai kekuatan (1) gedung/bangunan megah dan menarik akan membuat simpati orang, masyarakat peternak, komunitas *pet animal* sebagai peluang untuk datang dan melihat bentuk bangunan yang akhirnya akan mengetahui serta mengenal Puskesmas adalah tempat pelayanan kesehatan hewan; (2) peralatan standar operasional akan menjadikan kekuatan Puskesmas dalam pelayanan kesehatan hewan terhadap penyakit hewan dan *zoonosis* yang membuat kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan sebagai peluang yang diambil; (3) lokasi strategis sangat mempengaruhi akses keluar masuk orang yang datang untuk membawa ternak, hewan piaraanya untuk memeriksakan kesehatan hewannya terhadap populasi hewan yang menjadi peluang untuk dapat diambil. Dari uraian tersebut kekuatan yang ada pada Puskesmas Kota Magelang yaitu gedung/bangunan megah menarik, peralatan standar operasional dan lokasi strategis diharapkan dan sedapat mungkin untuk bisa menangkap sebesar-besarnya terhadap peluang yang ada yaitu populasi hewan banyak, masyarakat peternak/komunitas serta kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan dan *zoonosis*. Penjelasan strategi SO (*Strength - Opportunities*) ini dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 4.8
Matrik Analisis SWOT Perumuskan Alternatif Strategi

FAKTOR-FAKTOR INTERNAL FAKTOR-FAKTOR EKSTERNAL	STRENGTH (Kekuatan) 1. Gedung/bangunan megah dan menarik; 2. Peralatan standar operasional; 3. Lokasi strategis.	WEAKNESS (Kelemahan) 1. Pelayanan masih belum 24 Jam; 2. Jumlah SDM masih kurang; 3. Dana pengembangan.
OPPORTUNITY(Peluang) 1. Populasi hewan; 2. Komunitas <i>pet animal</i> ; 3. Kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan dan <i>zoonosis</i> .	Strategi SO 1. Penataan SDM sesuai dengan kapasitas pekerjaan; 2. <i>Continue education</i> atau pendidikan berkelanjutan belum terfasilitasi; 3. Meningkatkan promosi kepada masyarakat.	Strategi WO 1. Kerjasama dengan klinik hewan swasta; 2. Penambahan SDM ; 3. Peningkatan pelayanan dengan sumber daya yang berkualitas.
TREATHS (Ancaman) 1. Klinik hewan banyak; 2. Kurangnya promosi dan diskon; 3. Imej masyarakat tentang pelayanan pemerintah kurang baik dari pada swasta.	Strategi ST 1. Melakukan pendekatan secara bertahap dan berlanjut kepada klinik hewan swasta sebagai rujukan pelayanan; 2. Peningkatan pelayanan yang profesional; 3. Mengadakan seminar dan pengobatan subsidi.	Strategi WT 1. Kebijakan dan regulasi Peraturan Daerah (Perda); 2. Peningkatan kesejahteraan Aparatur Sipil Negara (ASN); 3. Penyusunan program.

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa gedung/bangunan megah dan menarik, peralatan standar operasional serta lokasi strategis

menjadi kekuatan Puskesmas Kota Magelang untuk peningkatan kinerja SDM dalam pelayanan kesehatan hewan. Namun pelayanan yang masih belum 24 jam, jumlah SDM yang masih sedikit serta dana pengembangan yang diatur melalui *desk* (kelayakan) penggunaan anggaran menjadi kelemahan yang dialami Puskesmas Kota Magelang dalam rangka peningkatan kinerja SDM untuk pelayanan kesehatan hewan yang berkualitas.

Peluang yang muncul untuk peningkatan kinerja SDM Puskesmas adalah populasi hewan yang banyak, adanya komunitas *pet animal* serta kesadaran masyarakat tentang penyakit hewan dan *zoonosis*. Namun banyaknya klinik hewan swasta, kurangnya promosi dan diskon dan imej masyarakat tentang pelayanan pemerintah kurang baik dibanding swasta menjadi tantangan tersendiri dalam persaingan pelayanan jasa kesehatan hewan.

Untuk mendukung peningkatan kinerja SDM Puskesmas Kota Magelang, maka strategi SO sangat diperlukan. Strategi SO adalah memanfaatkan semua kekuatan dan merebut semua peluang yang ada, oleh karena itu strategi yang lebih tepat untuk dilaksanakan adalah strategi :

1. Penataan SDM sesuai dengan kapasitas pekerjaan.

Penatalaksanaan SDM sesuai dengan kapasitas pekerjaan yaitu dengan penambahan jumlah pegawai yang sesuai dengan kemampuan dan bidangnya sehingga pelayanan Puskesmas dapat

meningkat, selain itu juga dengan penambahan petugas pelayanan, maka Puskesmas dapat memberikan pelayanan selama 24 jam non stop dengan pegawai yang memadai dan sesuai dengan kemampuannya;

2. *Continue education* (CE) atau pendidikan berkelanjutan.

Continue education (CE) atau pendidikan berkelanjutan yaitu dengan pemberian Diklat kepada petugas sehingga diharapkan bisa meningkatkan kemampuan dan keahlian pada petugas sehingga bisa memberikan pelayanan yang optimal dan memberikan kepuasan serta menjadikan loyalitas kepada masyarakat untuk bisa berkunjung ke Puskesmas;

3. Meningkatkan promosi kepada masyarakat.

Meningkatkan promosi kepada masyarakat yaitu dengan cara menyampaikan keberadaan Puskesmas setiap adanya penyuluhan serta adanya pertemuan kelompok peternak sehingga Puskesmas sudah tidak asing di kalangan masyarakat.

Dalam implementasi strategi selanjutnya hendaknya dapat dilaksanakan melalui kerjasama yang baik antara Puskesmas dengan peternak, klinik hewan swasta dan didukung oleh seluruh pihak pada Pemerintah Kota Magelang seperti pegawai, pemimpin, pihak Dinas Pertanian dan Pangan Kota Magelang.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dilakukan pada bab (iv) sebelumnya dapat ditarik kesimpulan strategi yang dilakukan yaitu:

1. Penataan SDM sesuai dengan kapasitas pekerjaan;
2. *Continue education* (CE) atau pendidikan berkelanjutan yang belum terfasilitasi;
3. Meningkatkan promosi kepada masyarakat.

B. Saran

1. Penataan dan pembagian tugas pekerjaan sesuai ketrampilan dan keahliannya apabila terdapat kekurangan SDM perlu adanya penambahan pengadaan pegawai di Puskesmas Kota Magelang;
2. Mengadakan penganggaran pelatihan dan magang bagi *medis veteriner* dan *paramedik veteriner* SDM Puskesmas Kota Magelang;
3. Mengadakan promosi dan pengenalan Puskesmas Kota Magelang kepada masyarakat.

DAFTAR PUSTAKA

- Alwi (2012), *Manajemen sumber daya manusia strategi keunggulan kompetitif*, Edisi kedua Yogyakarta : BPFE Yogyakarta.
- Cameron dan Quinn (2011), *Diagnosing and changing organization culture*, Third edition san Francisco : Jossey-Bass.
- Dinas Pertanian, peternakan dan perikanan kota Magelang (2016), Laporan Tahunan Puskesmas Kota Magelang Tahun 2016.
- Hersey dan Blanchard (1992), *Manajemen Perilaku Organisasi*, Penerbit Erlangga.
- Irham, M (2007), *Teknik Membuat Alat Ukur Penelitian*, Fitramaya Yogyakarta.
- Mangkunegara (2009), *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Notoadmodjo, S (2005), *Metodologi Penelitian Kesehatan*, PT. Rineka Cipta: Jakarta.
- Prawirosentono, S (1999), *Kebijakan Kinerja Karyawan*, Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE UGM.
- Peraturan Daerah Nomor : 4 Tahun 2008 tentang Susunan dan Tugas Pokok Organisasi Daerah.
- Peraturan Daerah Nomor : 4 Tahun 2011 tentang Rencana Pembangunan Jangka Panjang Daerah Kota Magelang Tahun 2016 – 2021.
- Peraturan Daerah Nomor : 3 Tahun 2016 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah.
- Pemerintah Kota Magelang Badan Perencanaan Pembangunan Daerah Tahun 2015 tentang Perencanaan Pengembangan Klinik Hewan menjadi Puskesmas.
- Peraturan Menteri Pertanian Nomor : 64/permentan/OT.140/9/2007 tentang Pedoman Pelayanan Pusat Kesehatan Hewan.
- Rangkuti (2003), *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*, Jakarta PT. Gramedia Pustaka Indonesia.
- Rani dan Sintya (2015), *Strategi Peningkatan Kinerja Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Konstruksi PT. Jaya Kusuma*.

Rutha dan Prasanti (2013), *Strategi Peningkatan Kinerja Usaha Kecil dan Menengah Kluster Kerajinan Tangan Kota Bogor Menggunakan the dream house model*.

Simamora (2010), *Manajemen strategi konsep*, Jakarta Salemba Empat.

Sugiyono (2008), *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung: CV Alfabeta.

Suwarsono (2008), *Matrik dan Skenario dalam Strategi*, Yogyakarta UPP STIM YKPN.

Undang-Undang Nomor 18 Tahun 2009 tentang Peternakan dan Kesehatan Hewan.

Widaryanto (2005), *Analisis Strategi Peningkatan Kinerja Rumah Sakit Melalui Faktor Yang Berpengaruh Terhadap Perilaku Pelayanan*.

STIE Widya Wiwaha
Jangan Plagiat