

**ANALISIS STANDAR KOMPETENSI TENAGA KESEHATAN DALAM UPAYA
UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA MANUSIA RSUD
KABUPATEN INDRAMAYU TAHUN 2023**



**Disusun Oleh :
Vicky Fransiska
208020217**

JURNAL

Untuk Memenuhi Salah Satu Syarat Ujian Guna Memperoleh Gelar Magister Manajemen
Pada Program Studi Magister Manajemen Kosentrasi Manajemen Sumber Daya Manusia

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2023**

**ANALISIS STANDAR KOMPETENSI TENAGA KESEHATAN DALAM
UPAYA UNTUK MENINGKATKAN KUALITAS SUMBER DAYA
MANUSIA RSUD KABUPATEN INDRAMAYU TAHUN 2023**

*Analysis of Healthcare Provider Competency Standard In Attempt to Improve
The Quality of Human Resources In Indramayu Regional Public Hospital In
2023.*

*Vicky Fransiska 208020217. Analysis of Healthcare Provider Competency
Standard In Attempt to Improve The Quality of Human Resources In Indramayu
Regional Public Hospital In 2023. Advisor 1: Prof. Dr. H. Sidik Priadana M. S.
Advisor II : Dr. Heri Hermawan, SE., MP.*

(vickfran15@gmail.com)

Program Magister Manajemen Fakultas Pascasarjana Universitas Pasundan

ABSTRAK

Kompetensi tenaga kesehatan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kesehatan yang berdasarkan ilmu, kemampuan, pengetahuan dan sikap profesional dapat menjalankan praktik. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kompetensi dan faktor yang mempengaruhi kompetensi tenaga kesehatan dalam upaya menentukan strategi peningkatan kompetensi tenaga kesehatan di RSUD Indramayu. Metode penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah penelitian kualitatif. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara secara mendalam, observasi dan kuisioner. Data sekunder diperoleh melalui dokumen, data-data, jurnal, studi pustaka terkait. Teknis analisa dalam penelitian ini menggunakan Analisis SWOT dan QSPM. Hasil penelitian mengenai tingkat kompetensi diperoleh hasil rata-rata tingkat kompetensi dokter umum di RSUD Indramayu berada di tingkat kompeten, rata-rata tingkat kompetensi perawat di RSUD Indramayu berada di tingkat handal/*proficient*, rata-rata tingkat kompetensi Bidan di RSUD Indramayu berada di tingkat kompeten, dan rata-rata tingkat kompetensi Apoteker di RSUD Indramayu berada di tingkat kompeten. Faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kompetensi tenaga kesehatan di RSUD Indramayu adalah lama masa kerja dan jumlah pelatihan. Berdasarkan matriks SWOT 4 kuadran didapatkan bahwa posisi RSUD Kabupaten Indramayu berada di kuadran 1 artinya mendukung strategi agresif. Alternatif strategi prioritas yang didapatkan berdasarkan matriks hasil QSPM adalah perencanaan program pelatihan seperti melakukan Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP).

Kata Kunci: Standar Kompetensi, Tenaga Kesehatan, Analisis SWOT.

ABSTRACT

The competence of health provider is the ability of a health worker who is based on science, skills, knowledge and professional attitudes to carry out practice. This study aims to determine the level of competence and factors that affect the competence of health workers in attempt to determine strategies to improve the competence of health workers at Indramayu Regional Hospital. The research method used in this study is qualitative research. Data collection in this study used primary data and secondary data. Primary data was obtained through in-depth interviews, observations and questionnaires. Secondary data is obtained through documents, data, journals, related literature studies. Technical analysis in this study using SWOT Analysis and QSPM. The results of research on the level of competence obtained the results of the average level of competence of general practitioners at Indramayu Regional Hospital is at the competent level, The average competency level of nurses at RSUD Indramayu is at the reliable/proficient level, the average competency level of midwives at RSUD Indramayu is at the competent level, and the average competency level of pharmacists at RSUD Indramayu is at the competent level. Factors that influence the competency level of health workers at Indramayu Regional Hospital are length of service and number of trainings. Based on the 4-quadrant SWOT matrix, it is found that the position of Indramayu District Hospital is in quadrant I, meaning that it supports aggressive strategies. The priority strategy alternatives obtained based on the QSPM matrix results are training program planning such as conducting a Training Needs Analysis (TNA).

Keywords: competency standard, healthcare provider, SWOT Analysis.

PENDAHULUAN

Sejak tahun 2015, Indonesia sudah memasuki era Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA). Salah satu karakteristik Masyarakat Ekonomi ASEAN adalah ekonomi yang terpadu dan terintegrasi penuh, dimana tujuan utamanya adalah memfasilitas kelancaran perdagangan barang, perdagangan jasa, investasi, modal dan tenaga kerja terampil di kawasan ASEAN. Hal tersebut, dapat

menjadi peluang maupun tantangan bagi Indonesia karena dengan ditetapkannya Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA), Indonesia harus bersaing secara ketat dengan negara-negara ASEAN lainnya.

Di sektor kesehatan, khususnya rumah sakit, saat ini sedang menghadapi tantangan berat akibat diberlakukannya era pasar bebas ASEAN yang berarti

persaingan bebas termasuk dalam persaingan jasa pelayanan kesehatan. Hal tersebut sudah dibuktikan melalui data yang disajikan pada lokakarya Pendayagunaan TK-WNA di Indonesia Tahun 2013, bahwasannya sudah ada tenaga kesehatan asing yang bekerja di Indonesia khususnya Bali, yang pada tahun 2012 jumlah tenaga kesehatan asing di Bali terdapat 12 orang.

Dengan demikian, untuk dapat bersaing dengan sesama pemberi jasa pelayanan kesehatan dari dalam maupun luar negeri, Indonesia harus mampu meningkatkan standar kompetensi tenaga kesehatannya, agar mampu mengejar keseragaman kompetensi bersama diantara negara-negara ASEAN. Bidang kesehatan lainnya yang terdampak pasar bebas ASEAN adalah industri rumah sakit. Persaingan di industri rumah sakit akan semakin meningkat dan kompetitif.

Dalam sebuah organisasi, khususnya organisasi rumah sakit, memiliki Sumber Daya Manusia (SDM) yang berkompeten dapat menjadi faktor penting untuk

menentukan keberhasilan rumah sakit agar menghasilkan pelayanan kesehatan yang berkualitas. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang baik untuk penyusunan kompetensi dan manajemen kompetensi SDM dalam manajemen rumah sakit.

Rumah Sakit Umum Daerah Indramayu merupakan rumah sakit tipe B dan merupakan rumah sakit tertua dan terbesar yang ada di kabupaten Indramayu. Berdasarkan data profil kesehatan RSUD Indramayu tahun 2020. Jumlah pasien terbanyak berdasarkan cara pembayarannya yang datang ke RSUD Indramayu merupakan pasien BPJS, sedangkan berdasarkan jenis penyakit, pasien yang banyak berobat merupakan pasien dengan gagal ginjal. RSUD memiliki total tenaga medis sebanyak 517 tenaga kesehatan. Dari total jumlah tersebut, hanya sebanyak 3,2% yang sudah mengikuti pelatihan. Jumlah tersebut masih sangat sedikit jika dibandingkan dengan total tenaga kesehatan yang bekerja di RSUD Indramayu.

Dalam radius 10 km, terdapat dua rumah sakit swasta yang dapat

menjadi pesaing bagi RSUD Indramayu, yaitu RS Permata Medical Center dan RS MM. RSUD Indramayu memiliki Visi “menjadi Rumah Sakit rujukan terbaik di wilayah Cirebon, Indramayu, Majalengka dan Kuningan”. Akan tetapi, berdasarkan data profil kesehatan RSUD Indramayu, pola jangkauan pelayanan yang sebagian besar berasal dari wilayah Indramayu bagian timur, kondisi ini menunjukkan bahwa masyarakat Indramayu di bagian tengah dan barat sudah memiliki referensi rumah sakit lain.

Dalam menghadapi persaingan tersebut, diperlukan upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor kunci dalam pemberian pelayanan kesehatan.

KAJIAN PUSTAKA

Berdasarkan Undang-undang Republik Indonesia No 36 Tahun 2014 tentang tenaga kesehatan, kompetensi adalah kemampuan yang dimiliki seseorang tenaga kesehatan berdasarkan ilmu pengetahuan, keterampilan, dan sikap professional untuk menjalankan praktik. Spencer

Menurut Zeithaml (2003: 23), dari sepuluh dimensi yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan, salah satunya adalah kompetensi. kompetensi seorang tenaga kesehatan dapat dipengaruhi oleh tingkat pendidikan, pengalaman dan pelatihan. Oleh karena itu, semakin banyak pengalaman dan pelatihan yang di dapatkan oleh tenaga kesehatan diharapkan dapat meningkatkan kompetensi yang dimilikinya sehingga dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan tercapainya kepuasan pelanggan. Berdasarkan uraian latar belakang di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang analisis standar kompetensi tenaga kesehatan di RSUD Indramayu.

& Spencer (1993) dalam jurnal karya Shaw Chiang (2020: 99) menjelaskan, bahwa terdapat lima faktor yang mempengaruhi kompetensi, yaitu motif-motif (*motives*), ciri-ciri (*traits*), Konsep diri (*Self Concept*), Pengetahuan

(*Knowledge*) dan Keterampilan (*skill*).

Tingkat Kompetensi tenaga kesehatan merupakan teori yang dikembangkan oleh Patricia Banner. Patricia Benner adalah Profesor di Departemen Fisiologis Keperawatan di Sekolah Keperawatan di University of California, San Francisco. Teori "*From Novice To Expert*" yang dikembangkan oleh Patricia Benner diadaptasi dari "Model Dreyfus" yang dikemukakan oleh Hubert Dreyfus dan Stuart Dreyfus. Berdasarkan Teori *From Novice to Expert* yang dikembangkan oleh Patricia banner, menjelaskan lima tingkat peran dan perkembangan profesi tenaga kesehatan, yaitu *novice, advance beginner, competent, proficient, dan expert*. (Nur Guven, 2019: 1280)

1. *Novice* / Pemula

Novice / pemula adalah tenaga kesehatan yang belum memiliki latar belakang pengalaman klinik. Level ini paling cocok disematkan kepada mahasiswa yang akan memasuki dunia klinik. Tenaga kesehatan pada level pemula perlu untuk selalu diarahkan dan diberi petunjuk yang jelas (tidak kontekstual, akan tetapi

dapat langsung diinterpretasi secara tekstual).

2. *Advanced Beginner* / Pemula tingkat lanjut

Pada level ini tenaga kesehatan telah memiliki pengalaman klinik dan mampu menangkap makna dari aspek-aspek dalam suatu situasi medis. Pada tahap ini tenaga kesehatan masih memerlukan bimbingan dan arahan secara berlanjut (*continue*) karena belum mampu memandang situasi secara luas dan holistik.

3. *Competent* / Kompeten / Mampu

Pada level ini tenaga kesehatan telah mampu memilih aspek tertentu dari suatu situasi klinik yang sangat penting dan kurang perlu dipertimbangkan lebih lanjut. Kriteria utama dari level ini adalah tenaga kesehatan harus mampu membuat perencanaan dan memprediksikan hal-hal yang mungkin terjadi selanjutnya

4. *Proficient* / Cakap/ Terampil/ Handal

Pada level ini tenaga kesehatan dapat memandang situasi secara holistik, tidak hanya per aspek dari

situasi tersebut. Tenaga kesehatan mampu bertindak bagi pasien tanpa terlebih dahulu melalui tahapan-tahapan penetapan tujuan dan penyusunan rencana tindakan.

5. *Expert / Ahli / Pakar*

Pada level ini tenaga kesehatan telah dapat menentukan inti masalah yang dialami oleh pasien dan segera

mengetahui intervensi apa yang paling tepat diberikan tanpa harus melalui serangkaian tahap berpikir analitis. Secara intuitif tenaga kesehatan expert dapat menentukan masalah dan tindakan tanpa dibingungkan dengan berbagai alternatif.

Standar kompetensi dokter umum Indonesia

Standar Kompetensi Dokter Indonesia merupakan bagian dari Standar Pendidikan Profesi Dokter Indonesia yang disahkan oleh Konsil Kedokteran Indonesia. Kompetensi dokter Indonesia mempunyai empat pilar utama dan tiga pondasi. Empat pilar kompetensi dokter Indonesia terdiri atas pengelolaan informasi, landasan ilmiah ilmu kedokteran, keterampilan klinis, dan pengelolaan masalah kesehatan. Pondasi kompetensi dokter Indonesia terdiri atas komunikasi efektif, mawas diri dan pengembangan diri dan profesionalitas yang luhur.

Standar Kompetensi Perawat Indonesia

Standar Kompetensi Perawat terdiri atas 5 (lima) area kompetensi yang merupakan adaptasi dari 5 (lima) domains of the ASEAN Nursing Common Core Competencies. Area kompetensi perawat Indonesia terdiri atas : praktik berdasarkan etik, Legal, dan peka Budaya, praktik keperawatan profesional, kepemimpinan dan Manajemen, pendidikan dan penelitian, pengembangan kualitas personal dan profesional.

Standar Kompetensi Bidan Indonesia

Standar kompetensi Bidan Indonesia memiliki tujuh area kompetensi yang terdiri atas etik legal dan keselamatan klien, komunikasi efektif, pengembangan diri dan profesionalisme, landasan ilmiah

praktik kebidanan, keterampilan klinis dalam praktik kebidanan, promosi kesehatan dan konseling, dan manajemen dan kepemimpinan.

Standar Kompetensi Apoteker

Terdapat sembilan area kompetensi Apoteker Indonesia, diantaranya mampu melakukan praktik kefarmasian secara profesional dan etik, mampu menyelesaikan masalah terkait dengan penggunaan sediaan farmasi, mampu melakukan dispensing sediaan farmasi dan alat kesehatan, mampu memformulasi dan memproduksi sediaan farmasi dan alat kesehatan sesuai dengan standar

yang berlaku, mempunyai keterampilan dalam pemberian informasi sediaan farmasi dan alat kesehatan, mampu berkontribusi dalam upaya preventif dan promotif kesehatan masyarakat, mampu mengelola sediaan farmasi dan alat kesehatan sesuai dengan standar yang berlaku, mempunyai keterampilan organisasi dan mampu membangun hubungan interpersonal dalam melakukan praktik kefarmasian, mampu mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berhubungan dengan kefarmasian.

METODE PENELITIAN

Perspektif Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui tingkat kompetensi tenaga kesehatan di RSUD Indramayu. Pendekatan kualitatif merupakan metode penelitian ilmu-ilmu sosial yang dilakukan dengan mengumpulkan dan menganalisis data berupa kata-kata dan perbuatan manusia serta peneliti tidak berusaha

menghitung atau mengkuantifikasikan data kualitatif yang telah diperoleh sehingga tidak menganalisis angka-angka (Sugiyono, 2009: 8).

Lokasi Penelitian

Penelitian ini akan berfokus pada lokus organisasi RSUD Indramayu, yang terletak di Jl. Murahnara No.7, Sindang, Kecamatan Indramayu, Kabupaten Indramayu, Jawa Barat.

Sumber Data Penelitian

Sumber data penelitian pada penelitian ini bersumber dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer pada penelitian ini didapatkan dari wawancara mendalam dan juga angket/kuisisioner, sedangkan sumber data sekunder bersumber dari observasi dan dokumentasi.

HASIL PENELITIAN

Tingkat Kompetensi dan Karakteristik Tenaga Kesehatan di RSUD Kabupaten Indramayu

1. Tingkat Kompetensi dan Karakteristik Dokter Umum di RSUD Indramayu

Terdapat lima orang dokter yang menjadi responden dalam penelitian ini, dua orang dokter bertugas di Instalasi Gawat Darurat (IGD), tiga lainnya bertugas di ruang rawat inap. Standar Kompetensi Dokter Umum Indonesia memiliki tujuh area kompetensi. Dari ke tujuh area kompetensi tersebut, nilai rata-rata kompetensi tertinggi terdapat pada area kompetensi satu yaitu area kompetensi profesionalitas yang luhur, dengan nilai rata-rata sebesar 3,6, sedangkan area kompetensi yang

Analisa Data

Analisis data kualitatif dilakukan secara bersamaan dengan proses pengumpulan data berlangsung, artinya kegiatan-kegiatan tersebut dilakukan juga selama dan sesudah pengumpulan data. Aktivitas dalam analisis data yaitu, *data reduction*, *data display*, dan *conclution drawing/verification*.

memiliki nilai rata-rata kompetensi terendah terdapat pada kompetensi lima dan tujuh yaitu area landasan ilmiah ilmu kedokteran dan area pengelosaan masalah kesehatan dengan nilai rata-rata sebesar 3,04. Dari kelima dokter umum yang menjadi responden, responden yang memiliki nilai rata-rata kompetensi tertinggi adalah dokter yang sudah memiliki pengalaman kerja paling lama yaitu selama 22 tahun. Sedangkan responden yang memiliki jumlah pelatihan paling banyak, memiliki nilai kompetensi sebesar 3,18.

2. Tingkat Kompetensi dan Karakteristik Perawat di RSUD Indramayu

Terdapat sepuluh orang perawat yang menjadi responden dalam penelitian ini, yang bertugas di ruangan yang berbeda-beda seperti insytalasi gawat darurat, ruang ranap beda, ruang isolasi, riang perinatologi. Standar Kompetensi Perawat Indonesia memiliki tujuh area kompetensi. Dari ke empat area kompetensi tersebut, nilai rata-rata kompetensi tertinggi terdapat pada area kompetensi satu yaitu area praktik profesinal, legal dan etis, dengan nilai rata-rata 4,0, sedangkan area kompetensi yang memiliki nilai rata-rata kompetensi terendah terdapat pada kompetensi asuhan keperawatan. Dari sepuluh perawat yang menjadi responden, responden yang memiliki nilai rata-rata kompetensi tertinggi adalah perawat yang sudah memiliki pengalaman kerja selama delapan tahun dan dua puluh satu tahun. Sedangkan responden yang memiliki jumlah pelatihan paling banyak, memiliki nilai kompetensi sebesar 3,5. Atau berada di level kompeten.

3. Tingkat Kompetensi dan Karakteristik Bidan di RSUD Indramayu

Terdapat lima orang Bidan yang menjadi responden dalam penelitian ini, dua orang Bidan bertugas di bersalin, tiga lainnya bertugas di ruang rawat inap. Standar Kompetensi Bidan Indonesia memiliki sembilan area kompetensi. Dari ke sembilan area kompetensi tersebut, nilai rata-rata kompetensi tertinggi terdapat pada area kompetensi sembilan yaitu area asuhan selama persalinan dan kelahiran dengan nilai rata-rata sebesar 3,18, sedangkan area kompetensi yang memiliki nilai rata-rata kompetensi terendah terdapat pada kompetensi delapan dan sembilan, sebesar 2,24. Dari lima bidan yang menjadi responden, responden yang memiliki nilai rata-rata kompetensi tertinggi adalah bidan yang sudah memiliki pengalaman kerja paling lama yaitu selama sepuluh tahun. Sedangkan responden yang memiliki jumlah pelatihan paling banyak, memiliki nilai kompetensi sebesar 2,5.

4. Tingkat Kompetensi dan Karakteristik Apoteker di RSUD Indramayu

Terdapat lima orang Apoteker yang menjadi responden dalam penelitian ini, tiga orang Apoteker bertugas di Instalasi Farmasi rawat jalan, dan dua lainnya bertugas di Instalasi Farmasi rawat inap. Standar Kompetensi Apoteker Indonesia memiliki sembilan area kompetensi. Dari ke sembilan area kompetensi tersebut, nilai rata-rata kompetensi tertinggi terdapat pada area kompetensi satu yaitu mampu melakukan praktik kefarmasian secara profesional dan etik, dengan nilai sebesar 3,9, sedangkan area

kompetensi yang memiliki nilai rata-rata kompetensi terendah terdapat pada kompetensi empat yaitu mampu memformulasi dan memproduksi sediaan farmasi dan alat kesehatan sesuai standar yang berlaku, sebesar 1,8. Dari lima Apoteker yang menjadi responden, responden yang memiliki nilai rata-rata kompetensi tertinggi adalah Apoteker yang sudah memiliki pengalaman kerja paling lama yaitu selama 17 tahun. Sedangkan responden yang memiliki jumlah pelatihan paling banyak, memiliki nilai kompetensi sebesar 3,4.

Strategi Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan di RSUD Indramayu

Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis SWOT, yaitu analisis kondisi eksternal dan internal suatu organisasi yang digunakan untuk menentukan strategi dalam mengembangkan suatu organisasi.

1. *Matrix Internal Factor Evaluation Summary (IFES)*

Berdasarkan analisis faktor lingkungan internal (*Internal Factor Environment Summary*), didapatkan data sebagai berikut :

Tabel Matriks IFES

No.	Faktor Internal	Bobot	Nilai	Skor
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
S1	Tersedia anggaran untuk pengembangan kompetensi tenaga kesehatan	0,125	4	0,50

No.	Faktor Internal	Bobot	Nilai	Skor
S2	Adanya <i>inhouse training</i> yang diadakan oleh pihak manajemen	0,050	3	0,15
S3	RSUD Indramayu merupakan rumah sakit terbesar dan rumah sakit rujukan di Kabupaten Indramayu	0,090	3	0,27
S4	Sarana, prasarana serta fasilitas kesehatan yang memadai untuk pengembangan kompetensi	0,070	3	0,21
S5	Dukungan penuh pihak manajemen untuk pengembangan kompetensi	0,125	4	0,50
Jumlah		0,460		1,63
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
W1	Tidak memiliki format penilaian kompetensi dan rutinitas penilaian kompetensi	0,150	2	0,30
W2	Tidak memiliki format analisis kebutuhan pelatihan	0,150	2	0,30
W3	Tidak memiliki program pengembangan kompetensi selain pelatihan dan rotasi kerja	0,03	1	0,03
W4	Anggaran yang masih terbatas jika dibandingkan dengan jumlah tenaga kesehatan yang tersedia	0,05	1	0,05
W5	Tidak memiliki seleksi peserta pelatihan	0,160	2	0,32
Jumlah		0,54		1
Total		1,00		2,63

Sumber: Peneliti, 2023.

Hasil identifikasi terhadap faktor internal RSUD Indramayu yang terdiri atas kekuatan dan kelemahan yang sudah diberi bobot dan rating memperoleh skor pada matriks IFES sebesar 2,63.

2. *Matrix External Factor Evaluation (EFE)*

Berdasarkan analisis faktor lingkungan eksternal (*External Factor Environment Summary*), didapatkan data sebagai berikut:

Tabel Matriks EFES

No.	Faktor Internal	Bobot	Rangking	Skor
Peluang (<i>Opportunities</i>)				
O1	Kemajuan Teknologi (Zoom Meeting, Youtube, Jurnal Ilmiah Online)	0,150	3	0,45
O2	Adanya organisasi kesehatan (contoh: IDAI, PAPDI, dll)	0,175	4	0,70
O3	Adanya tolak ukur standar kompetensi kesehatan yang spesifik	0,145	4	0,58
Jumlah		0,47		1,73
Ancaman (<i>Threats</i>)				
T1	Biaya pelatihan tenaga kesehatan mahal	0,175	1	0,175
T2	Banyaknya pelatihan yang hanya dilakukan di kota-kota besar	0,10	2	0,20
T3	Ilmu pengetahuan cepat berkembang dan adanya penyakit-penyakit baru, perubahan pola penyakit	0,08	1	0,08
T4	Jam kerja, jenis pekerjaan tenaga kesehatan yang tidak fleksibel dan tidak bisa di tinggalkan	0,175	2	0,35
Jumlah		0,53		0,805
Total		1,00		2,535

Sumber: Peneliti, 2023.

Hasil identifikasi terhadap faktor eksternal RSUD Indramayu yang terdiri atas peluang dan ancaman yang sudah diberi bobot dan rating memperoleh skor pada matriks EFES sebesar 2,535.

3. Matrix SWOT

Penentuan alternatif strategi yang sesuai untuk RSUD Indramayu dapat dilakukan dengan matriks SWOT berdasarkan faktor internal dan eksternal yang sudah ditentukan. Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel Matrix SWOT

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
	<ul style="list-style-type: none"> • Anggaran untuk pengembangan kompetensi SDM • Adanya program inhouse training • Merupakan RS Terbesar d Indramayu • Dukungan penuh pihak manajemen 	<ul style="list-style-type: none"> • Tidak ada evaluasi kompetensi • Tidak memiliki <i>Training Need Assesment</i> • Tidak ada program pengembangan selain pelatihan dan rotasi • Anggaran yang masih belum mencukupi • Tidak ada seleksi peserta pelatihan
Faktor Eksternal		
Peluang	Perencanaan SDM:	Perencanaan program
<ul style="list-style-type: none"> • Kemajuan teknologi • Adanya organisasi profesi • Adanya tolak ukur standar kompetensi bagi tenaga kesehatan 	<p>penilaian kompetensi saat rekrutmen, evakuasi kompetensi secara berkala</p>	<p>pelatihan : TNA, Evaluasi pelatihan</p>

<p style="text-align: center;">Ancaman</p> <ul style="list-style-type: none"> • Biaya pelatihan Nakes mahal • Banyak pelatihan dilakukan di kota besar • Ilmu pengetahuan berkembang cepat • Pola jam kerja Tenaga Kesehatan yang tidak fleksibel 	<p>Mengadakan program pelatihan berbayar bagi tenaga kesehatan dan terbuka untuk tenaga kesehatan secara umum</p>	<p>Pembuatan program pembelajaran: morning report</p>
--	---	---

Sumber: Peneliti, 2023.

Strategi yang sudah disusun dapat digunakan sebagai usulan strategi untuk meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan RSUD Indramayu.

4. Matrix Internal – Eksternal

Selanjutnya hasil skor matriks IFES dan EFES dapat digunakan untuk menentukan matriks Internal-Eksternal (IE) seperti Gambar di bawah ini:

		Total rata-rata tertimbang IFE		
		Kuat (3,0 – 4,0)	Rata-rata (2,0 – 2,99)	Lemah (1,0 – 1,99)
Total rata-rata tertimbang EFE	Tinggi (3,0 – 4,0)	I Strategi Intensif	II Strategi intensif	III Hold and Maintain
	Sedang (2,0 – 2,99)	IV Strategi intensif	V <i>Hold and Mantain</i>	VI <i>Harvest and Divestiture</i>
	Rendah (1,0 – 1,99)	VII Hold and Maintain	VIII Harvest and Divesture	IX Harvest and Divestiture

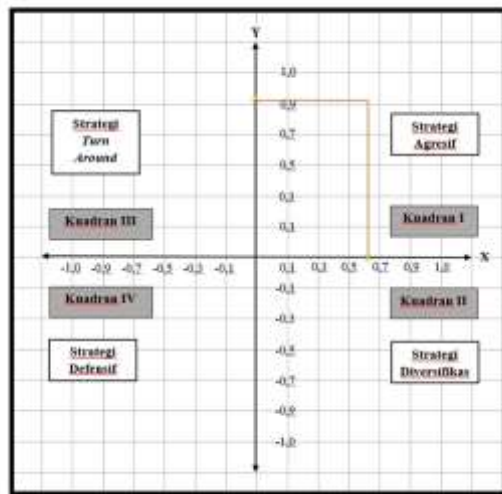
Gambar: Matriks IE

Sumber: Peneliti, 2023.

Dari matriks IE diatas, dapat diketahui bahwa posisi RSUD Indramayu berada di sel V atau sel *Hold and Maintain*. strategi yang tepat untuk diterapkan pada sel V adalah penetrasi pasar (*Market Penetration*) dan pengembangan produk (*Product Development*). Strategi yang dapat diterapkan pada posisi kuadran V adalah *training and development* (pelatihan dan pengembangan).

5. Matrix SWOT 4-Kuadran

Sebelum menentukan strategi yang akan digunakan oleh rumah sakit dalam meningkatkan kualitas sumber daya manusia, dilakukan analisis swot 4K terlebih dahulu untuk menentukan posisi atau mengetahui konsisi organisasi RSUD Kabupaten Indramayu saat ini, sehingga dapat ditentukan strategi yang tepat. Matriks SWOT 4 Kuadran dapat dilihat pada Gambar dibawah ini:



Matrix SWOT 4-Kuadran

Sumber: Peneliti, 2023.

Berdasarkan diagram posisi diatas, hasil analisis SWOT 4-K didapatkan bahwa posisi RSUD Kabupaten Indramayu berada di kuadran 1 artinya mendukung strategi agresif dalam upaya meningkatkan kualitas sumber daya manusia RSUD Kabupaten Indramayu.

6. Matrix QSPM

Alternatif strategi yang telah disusun melalui matriks SWOT 4-kuadran, matriks IE dan matriks IE, kemudian dilakukan evaluasi secara obyektif menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel dibawah ini:

Tabel QSPM

No.	Faktor Kunci	Skor TAS			
		Strategi	Strategi	Strategi	Strategi
		1	2	3	4
1.	Kekuatan	1,48	1,44	1,84	1,37
2.	Kelemahan	0,99	1,47	0,69	0,75
3.	Peluang	1,26	0,62	0,77	1,26
4.	Ancaman	0,53	1,68	1,705	0,96
		4,26	5,21	5,005	4,34

Sumber: Peneliti, 2023.

Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), *Total Attractive Score* (TAS) dengan nilai tertinggi didapatkan pada strategi Perencanaan program pelatihan dengan total skor sebesar 5,21. Berikut ini beberapa rancangan program pelatihan RSUD Kabupaten Indramayu yaitu membuat *Training Needs Assessment* (TNA) atau Analisis Kebutuhan Pelatihan (AKP), pengembangan program pelatihan, implementasi dan evaluasi program pelatihan.

KESIMPULAN

1. Tingkat Kompetensi Tenaga kesehatan di RSUD Indramayu adalah sebagai berikut:
 - a. Nilai Rata-rata tingkat kompetensi Dokter Umum di RSUD Kabupaten Indramayu adalah sebesar 3,21 atau berada di level *Competent*.
 - b. Nilai Rata-rata tingkat kompetensi Perawat di RSUD Kabupaten Indramayu adalah sebesar 3,6 atau berada di level *Proficient*.
 - c. Nilai Rata-rata tingkat kompetensi Bidan di RSUD Kabupaten Indramayu adalah sebesar 2,86 atau berada di level *Competent*.
 - d. Nilai Rata-rata tingkat kompetensi Apoteker di RSUD Kabupaten Indramayu adalah sebesar 3,23 atau berada di level *Competent*.
2. Faktor-faktor yang mempengaruhi nilai kompetensi tenaga kesehatan di RSUD Kabupaten Indramayu adalah pengalaman kerja dan pelatihan yang sudah diikuti.
3. Hambatan yang menjadi kendala dalam pengembangan kompetensi tenaga kesehatan adalah dari segi biaya dan waktu kerja atau jadwal kerja tenaga kesehatan.
4. Dari hasil QSPM, strategi yang dipilih untuk pengembangan kompetensi tenaga kesehatan RSUD Kabupaten Indramayu adalah perencanaan pelatihan, yaitu dengan membuat analisis kebutuhan pelatihan, pengembangan pelatihan dan evaluasi pelatihan.

DAFTAR PUSTAKA

- Guven N. 2019. The development of nurse individualized care perception and practice: Banner's novice to expert model perspective. *International Journal of Caring Science*. Vol 12 (2). P 1279 – 1283.

- Ikatan Bidan Indonesia. 2012. Standar Kompetensi Bidan Indonesia.
- Kemertian Luar Negeri Indonesia. 2020. ASEAN: 2025 Melangkah Maju Bersama.
- Konsil Kedokteran Indonesia. 2012. Standar Kompetensi Dokter Indonesia.
- Pengurus Pusat Ikatan Apoteker Indonesia. 2016. Standar Kompetensi Apoteker Indonesia.
- Pengurus Pusat PPNI. 2020. Standar Kompetensi Perawat Indonesia. 2020.
- Peraturan Pemerintah. 2009. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit.
- _____. 2014. Undang-undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 tentang tenaga Kesehatan.
- Rangkuti Fred. 2018. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis PT.Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sekretaris Nasional ASEAN Indonesia. 2020. Pilar Ekonomi.