**JURNAL**

**STRATEGI IMPLEMENTASI PEMBERDAYAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DALAM UPAYA MENINGKATKAN KINERJA PEGAWAI DI WILAYAH KERJA PUSKESMAS CILENGKRANG KABUPATEN BANDUNG**

**(Studi Kasus Di Puskesmas Cilengkrang Kabupaten Bandung)**

**Disusun oleh :**

**Arlissa Elningrum
218020147**

****

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS PASUNDAN**

**BANDUNG
2025**

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi implementasi pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) dalam meningkatkan kinerja pegawai di Puskesmas Cilengkrang Kabupaten Bandung. Pemberdayaan SDM merupakan faktor penting dalam mendorong peningkatan kualitas layanan kesehatan yang optimal. Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif dengan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi. Responden penelitian meliputi pimpinan, staf, serta pegawai terkait di Puskesmas Cilengkrang. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemberdayaan SDM melalui pelatihan berkelanjutan, pengembangan kompetensi, dan pemberian tanggung jawab yang sesuai dengan kemampuan pegawai berdampak positif terhadap peningkatan kinerja. Selain itu, dukungan manajemen dan lingkungan kerja yang kondusif turut berperan dalam memperkuat motivasi serta komitmen pegawai dalam memberikan pelayanan kesehatan. Penelitian ini merekomendasikan perlunya peningkatan program pengembangan SDM secara berkelanjutan untuk menjaga dan meningkatkan kinerja pegawai di masa mendatang.

**Kata Kunci: Pemberdayaan SDM, Kinerja Pegawai, Strategi Implementasi, Puskesmas**

***ABSTRACT***

*This study aims to analyze the strategy for implementing human resource empowerment in improving employee performance at the Cilengkrang Community Health Center in Bandung Regency. Human resource empowerment is a crucial factor in driving the improvement of optimal healthcare service quality. This research employs a descriptive qualitative approach using interviews, observations, and documentation methods. The research respondents include the leadership, staff, and related employees at the Cilengkrang Community Health Center. The findings reveal that human resource empowerment through continuous training, competency development, and task delegation aligned with employees' capabilities positively impacts performance improvement. Additionally, management support and a conducive work environment play significant roles in strengthening employees' motivation and commitment to delivering quality healthcare services. This study recommends the continuous development of human resource programs to maintain and enhance employee performance in the future.*

***Keywords: Human Resource Empowerment, Employee Performance, Implementation Strategy, Community Health Center***

***ABSTRAK***

Panalitian ieu boga tujuan pikeun nganalisis strategi palaksanaan pamekaran sumber daya manusa (SDM) dina ngaronjatkeun kinerja pagawé di Puskesmas Cilengkrang, Kabupatén Bandung. Pamekaran SDM mangrupakeun faktor penting dina nyorong paningkatan kualitas layanan kaséhatan anu optimal. Panalitian ieu ngagunakeun pendekatan deskriptif kualitatif ku cara wawancara, observasi, jeung dokumentasi. Responden panalitian ngawengku kapamimpinan, staf, jeung pagawé patali di Puskesmas Cilengkrang. Hasil panalitian nunjukkeun yén pamekaran SDM ngaliwatan palatihan anu terus-terusan, pamekaran kompetensi, sarta masrahkeun tanggung jawab anu disaluyukeun jeung kamampuhan pagawé miboga pangaruh positif kana paningkatan kinerja. Sajaba ti éta, dukungan manajemen jeung lingkungan kerja anu kondusif ngarojong motivasi jeung komitmen pagawé pikeun masrahkeun layanan kaséhatan anu hadé. Panalitian ieu nyarankeun pentingna pamekaran program SDM sacara terus-terusan pikeun ngajaga jeung ngaronjatkeun kinerja pagawé di mangsa nu bakal datang.

**Kecap Konci: Pamekaran SDM, Kinerja Pagawé, Strategi Palaksanaan, Puskesmas**

**BAB I
PENDAHULUAN**

**Latar Belakang Penelitian**

Suatu organisasi dalam aktivitasnya membutuhkan pegawai atau karyawan sebagai tenaga kerja guna menjalankan segala aktivitas yang dilakukan dalam organisasi. Pegawai atau karyawan yang efektif adalah karyawan yang mempunyai kemampuan kerja atas apa yang mereka kerjakan karena dengan kemampuan yang pegawai tersebut miliki maka dapat meningkatkan hasil kerja yang berkualitas. Mengingat pegawai merupakan salah satu asset penting sebuah organisasi maka banyak hal yang perlu diperhatikan terkait dengan meningkatkan kemampuan pegawai tersebut guna meningkatkan kinerjanya. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari berkulitasnya sumber daya yang ditunjang oleh kemampuan organisasi memberdayakan sumber daya manusianya untuk melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan organisasi dan sejauhmana organisasi dapat memberikan penghargaan pada pegawai tersebut melalui balas jasa berupa kompensasi yang diberikan organisasi tersebut pada karyawannya.

Salah satu cara yang ditempuh oleh sebuah organisasi untuk meningkatkan kemampuan sumber daya manusia terhadap pegawainya dilakukan melalui pelatihan dan pengembangan atau biasa disebut pula dengan kegiatan pembinaan sumber daya manusia, dimana sebenarnya kegiatan tersebut ditujukan untuk memberdayakan sumber daya yang ada sebagai pegawai dalam sebuah organisasi agar dapat mencapai tingkat kinerja yang maksimal. Kinerja suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusia atau pegawai yang berada di dalammya. Apabila sumber daya manusianya memiliki motivasi tinggi, kreativitas dan mampu mengembangkan inovasi, maka kinerjanya akan semakin baik.

Dinas kesehatan sebagai salah satu organisasi pemerintah yang menangani tentang sumber daya manusia dan tentang kinerja pegawai yang ada di lingkungan Dinas kesehatan. Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan No.33 tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM ) dan Peraturan Menteri Kesehatan No.64 tahun 2015 pasal 751 tentang Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM ) di bidang kesehatan, Dinas Kesehatan membuat suatu perencanan, pengembangan dan pemberdayaan SDM dibidang kesehatan untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Puskesmas adalah unit pelaksana teknis Dinas Kesehatan Kabupaten /Kota yang bertanggung jawab menyelenggarakan pembangunan kesehatan di suatu wilayah kerja dan juga membuat suatu penilaian kinerja terhadap pegawai yang mengacu kepada kebijakan Dinas Kesehatan yang berpedoman kepada Peraturan Menteri Kesehatan No.44 tahun 2016 tentang Pedoman Manajemen Puskesmas dimana menjadi acuan bagi Puskesmas dalam ; menyusun rencana 5 tahunan yang kemudian dalam rencana tahunan, menggerakan pelaksanaan upaya kesehatan secara efisien dan efektif, melaksanakan pengawasan, pengendalian dan penilaian kinerja Puskesmas, mengelola sumber daya manusia secara efektif dan efisien serta menerapkan pola kepemimpinan yang tepat dalam menggerakkan, memotivasi dan membangun budaya kerja yang baik serta bertanggung jawab untuk meningkatkan mutu dan kinerjanya. Hal ini juga tercantum di Peraturan Menteri Kesehatan No.43 tahun 2019 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS) yang merupakan fasilitas pelayanan kesehatan yang menyelenggarakan upaya kesehatan masyarakat dan upaya kesehatan perorangan serta bagaimana pengelolaan manajemen yang ada di Puskesmas yang berkaitan dengan sumber daya manusianya.

Puskesmas Cilengkrang merupakan salah satu Puskesmas yang menerapkan sistim penilaian kinerja bagi sumber daya manusia (SDM) yang ada di Puskesmas berdasarkan penilaian pada satuan kinerja pegawai (SKP) untuk karyawan ASN dan nilai skoring pegawai yang berkaitan dengan jasa pelayanan. Penerapan sistem penilaian kinerja bagi SDM ini merupakan metode untuk mengukur kinerja prestasi kerja SDM kesehatan secara objektif.

Pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang baru 50% dapat di terapkan sehingga peningkatan kinerja juga kurang dan berpengaruh pada pencapaian mutu layanan dan program. Dapat dilihat dalam tabel jumlah sumber daya manusia (SDM) yang ada di Puskesmas Cilengkrang.

Tabel Jumlah Sumber Daya Manusia (SDM) di Puskesmas Cilengkrang

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **No** | **Nama** | **Jabatan Fungsional/Struktural** | **Status Kepegawaian** |
| **PNS** | **BLUD** | **BOK** | **HONORER** | **THL** |
| 1 | dr.Mutia Nurhayati | Kepala Puskesmas | √ |  |  |  |  |
| 2 | Benni Cahyana,S.Sos | Ka Subbag TU | √ |  |  |  |  |
| 3 | drg. Dwi Listyowati | Dokter Gigi Madya | √ |  |  |  |  |
| 4 | dr.Arriyassatul Mutaqiyah | Dokter Umum Ahli Madya | √ |  |  |  |  |
| 5 | Tati Rahayu K, Am.Keb | Bidan Penyelia | √ |  |  |  |  |
| 6 | Ucu Juartikah, Amd.Keb | Bidan Penyelia | √ |  |  |  |  |
| 7 | Neng Halimah, Amd.Keb | Bidan Penyelia | √ |  |  |  |  |
| 8 | Dewi Siti Sodja, Am.Keb | Bidan Penyelia | √ |  |  |  |  |
| 9 | Yeni Hanurayanti, Am.Keb | Bidan Penyelia | √ |  |  |  |  |
| 10 | Yanti Daryanti, SKM | Pengadministrasi Umum | √ |  |  |  |  |
| 11 | Arlissa Elningrum, SKM | Sanitarian Pelk Lanjutan | √ |  |  |  |  |
| 12 | Yeyen Sri Wuryaningsih, S.AP | Pengelola Keuangan | √ |  |  |  |  |
| 13 | Rohman Setiawan | Pengadministrasi Umum | √ |  |  |  |  |
| 14 | Rosidin, Amd.Kep | Perawat Pelk Lanjutan | √ |  |  |  |  |
| 15 | Nurul Witriyani, Amd.Kep | Perawat Pelk Lanjutan | √ |  |  |  |  |
| 16 | dr. Femi Desfianingsih | Dokter Pertama | √ |  |  |  |  |
| 17 | Euis Sumiati, Amd.Keb | Bidan Pelk Lanjutan | √ |  |  |  |  |
| 18 | Yoyoh Rokayah, Amd.Keb | Bidan Pelk Lanjutan | √ |  |  |  |  |
| 19 | Sri Wahyuni, AMKG | Perawat Gigi Pelk Lanjutan | √ |  |  |  |  |
| 20 | Wiwin Sartika, AMG | Nutrisionis Pelk Lanjutan | √ |  |  |  |  |
| 21 | Icih Sukaesih, Amd.Keb | Bidan Pelaksana | √ |  |  |  |  |
| 22 | Antit Sugiharti, Amd.Keb | Bidan Pelaksana | √ |  |  |  |  |
| 23 | Mella Agustina, Amd.Keb | Bidan Pelaksana | √ |  |  |  |  |
| 24 | Anita Nurbani R, Amd.Kep | Perawat Pelaksana | √ |  |  |  |  |
| 25 | Nur Nisrina H.K, Amd.Farm | Asisten Apoteker Pelaksana | √ |  |  |  |  |
| 26 | Heni Darmayani,S.E | Tenaga Akuntansi |  | √ |  |  |  |
| 27 | Mariana, Amd.AK | ATLM |  | √ |  |  |  |
| 28 | Devi Puspasari,S.Kep.,Ners | Ners |  | √ |  |  |  |
| 29 | Papila Troika, S.ST | Bidan Desa |  | √ |  |  |  |
| 30 | Wiwin Winarni,Amd.Perkes.,S.St | Rekam Medis |  | √ |  |  |  |
| 31 | Nurul Komariah, S.AP | Administrasi Keuangan |  | √ |  |  |  |
| 32 | Nunung Rahmawati, Amd.Keb | Bidan Desa |  | √ |  |  |  |
| 33 | Hazrati Ummi S, S.Farm.Apt | Apoteker |  | √ |  |  |  |
| 34 | Eka Oktaviani Rahayu, SKM | Epidemiologi |  | √ |  |  |  |
| 35 | Widayanti, Amd.Kes | Rekam Medis |  | √ |  |  |  |
| 36 | Ati Ratna Komala, SKM | Promkes |  |  | √ |  |  |
| 37 | Desty Nurhayati, Amd | Administrasi Keuangan BOK |  |  | √ |  |  |
| 38 | Aos, S.Ag | Admin Non Kesehatan |  |  |  | √ |  |
| 39 | Maman Suryana | Petugas Kebersihan |  |  |  | √ |  |
| 40 | Agus Sutiana | Petugas Keamanan |  |  |  |  | √ |

Dalam berbagai permasalahan yang terjadi dalam implementasi pemberdayaan SDM dengan melihat kekuatan yang ada dan untuk mengeksploitasi peluang- peluang positif yang ada serta memperbaiki kelemahan-kelemahan dan mengatasi ancaman yang muncul. Semua akan terlihat dalam tabel sebagai berikut :

Tabel Analisis SWOT

|  |  |
| --- | --- |
| ***Strenghts* (Kekuatan)** | ***Weaknesses* (Kelemahan)** |
| Pelatihan berkelanjutan yang meningkatkan kompetensi SDM | Keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM dan fasilitas |
| Fasilitas memadai yang mendukung kinerja pegawai | Kekurangan tenaga medis dengan spesialisasi tertentu |
| Sistem insentif dan penghargaan yang meningkatkan motivasi pegawai | Kurangnya Sistem evaluasi yang sistematis |
| Fokus pada kesejahteraan pegawai yang mendukung lingkungan kerja yang produktif |  |
| ***Opportunities* (Peluang)** | ***Threats* (Ancaman)** |
| Kemajuan teknologi dalam sektor kesehatan (*e-health, telemedicine,* dll.) | Keterbatasan anggaran pemerintah yang mempengaruhi kebijakan sektor kesehatan |
| Dukungan kebijakan pemerintah dalam pemberdayaan SDM dan anggaran untuk pelatihan | Persaingan dalam perekrutan tenaga medis di wilayah terpencil |
| Kolaborasi dengan lembaga pendidikan dan organisasi profesi untuk pengembangan SDM | Kebijakan yang tidak menentu yang dapat mempengaruhi pemberdayaan SDM |

Berkaitan dengan latar belakang diatas dan dalam upaya untuk meningkat kinerja pegawai maka peneliti melakukan penelitian dengan mengambil judul

**“Implementasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Wilayah Puskesmas Cilengkrang Kabupaten Bandung” (Studi Kasus Di Puskesmas Cilengkrang Kabupaten Bandung).**

**BAB II**

**KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN**

**Pengertian Manajemen**

Manajemen adalah kegiatan menganalisis, melakukan perencanaan yang terkait aktualisasi dan pengendalian program yang sudah terencana untuk menghasilkan pertukaran yang baik di dalam suatu pasar yang sudah ditargetkan. Foster dan Sidharta (2020:4) menyatakan bahwa kebutuhan pembelajaran tentang manajemen terus meningkat seiring perkembangan teknologi, yang semula bersifat tradisional berupa manajemen konvesional, berubah kepada tren manajemen organisasi secara digital. Pembahasan mengenai sejarah dan perkembangan manajemen, ruang lingkup organisasi, fungsi perencanaan dan manajerial, pengambilan keputusan, proses pengorganisasian sampai dengan pendelegasian, sentralisasi dan desentralisasi, langkah-langkah penyusunan kebutuhan sumberdaya manusia, ruang lingkup aktualisasi dari motivasi, komunikasi, dan kepemimpinan serta tren terbaru dalam pengelolaan organisasi.

Menurut James A.F Stoner (2020), mengemukakan bahwa :

“Manajemen adalah suatu proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya dari anggota organisasi serta penggunaan semua sumber daya yang ada pada organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Menurut George R. Terry dalam bukunya “Principles of Management” memberikan definisi bahwa:

“Manajemen adalah suatu proses yang membedakan atas perencanaan, pengorganisasian, penggerakkan pelaksanaan dan pengawasan, dengan memanfaatkan baik ilmu maupun seni, agar dapat menyelesaikan tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.”

**Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM)**

Menurut Hasibuan (2019:10) Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar aktif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Menurut Herman Sofyandi (2019:6) menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi – fungsi manajemen yaitu planning, organizing, leading dan controling, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industri, hingga pemutusan hubungan kerja yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif SDM, organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.

**Manajemen kesehatan**

Manajemen Kesehatan adalah suatu kegiatan atau suatu seni untuk mengatur para petugas kesehatan dan non kesehatan guna meningkatkan kesehatan masyarakat melalui program-program kesehatan, dengan kata lain manajemen kesehatan adalah penerapan manajemen umum dalam sistem pelayanan kesehatan buat masyarakat sehingga menjadi objek dan sasaran manajemen dalam sistem pelayanan kesehatan masyarakat. Manajemen kesehatan harus dikembangkan di tiap-tiap organisasi kesehatan di Indonesian seperti Kantor Departemen Kesehatan, Dinas Kesehatan , Rumah Sakit dan Puskesmas. Penerapan manajemen kesehatan dapat dipelajari melalui perencanaan yang disusun setiap lima tahun (micro planning), pembagian dan uraian tugas.

**Manajemen Puskesmas**

Pengertian dari Pusat Kesehatan Masyarakat yang dikenal dengan Puskesmas merupakan Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama yang bertanggung jawab atas kesehatan masyarakat di wilayah kerjanya pada satu atau lebih bagian wilayah kecamatan. Dalam melaksanakan tugas dan fungsi Puskesmas harus melaksanakan Manajemen Puskesmas dimana siklus Manajemen Puskesmas yang berkualitas merupakan rangkain kegiatan rutin berkesinambungan, yang dilaksanakan dalam penyelenggaraan berbagai upaya kesehatan secara bermutu, yang harus selalu dipantau secara berkala dan teratur, diawasi dan dikendalikan sepanjang waktu agar kinerjanya dapat diperbaiki dan ditingkatkan dalam suatu siklus “ *Plan-Do-Check-Action*”.

**Perilaku Organisasi**

Pengertian perilaku organisasi menurut para ahli ;

Indriyo Gito Sudarmo dan Nyoman Sudita (2017), Perilaku organisasi adalah bidang ilmu yang mempelajari tentang interaksi manusia dalam organisasi yang meliputi studi secara sistematis tentang perilaku struktur dan proses dalam organisasi

Keith Davis dan John Newstrom (2021), Perilaku organisasi adalah bidang telaah dan aplikasi pengetahuan tentang bagaimana orang-orang bertindak di dalam organisasi.

Gibson dan kawan-kawan (2020), Perilaku organisasi adalah bidang studi yang mencangkup teori, metode dan prinsip-prinsip dari berbagai disiplin guna mempelajari persepsi individu, nilai-nilai, dan tindakan-tindakan saat bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, menganalisa akibat lingkungan eksternal terhadap organisasi studinya, misi dan sasaran serta strategi.

D. Stephen P.Robins (2021), Perilaku organisasi adalah bidang yang menyelidiki pengaruh yang ditimbulkan oleh individu, kelompok dan struktur terhadap perilaku (manusia) di dalam organisasi dengan tujuan menerapkan pengetahuan yang dapat untuk meningkatkan efektivitas organisasi.

**Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM)**

Pemberdayaan (Empowerment) berasal dari kata “*power*” yang artinya “*control, authority, dominion*”. Awalan “*emp*” artinya “*on put on to*” atau “*to cover with*” jelasnya “*more power*”. Pemberdayaan (*Empowerment*) merupakan alat penting dan strategis untuk memperbaiki, memperbaharui dan meningkatkan kinerja organisasi baik organisasi yang bergerak dalam kegiatan pemerintahan maupun organisasi yang bergerak dalam kegiatan dunia usaha/swasta. Jadi, pemberdayaan adalah upaya untuk membangun daya dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Pemberdayaan sumber daya manusia adalah upaya untuk membangun daya manusia dengan mendorong, memotivasi dan membangkitkan kesadaran akan potensi yang dimilikinya serta berupaya untuk mengembangkannya. Pemberdayaan dalam sumber daya manusia di dalam lingkungan bekerja merupakan upaya menumbuhkan rasa tanggung jawab bagi semua pegawai, yang pelaksanaannya dapat dilakukan secara perorangan maupun kelompok. Saling menaruh sikap percaya di antara sesama warga organisasi dalam lingkungan bekerja (trust).

**Kinerja**

Kinerja dalam bahasa Inggris disebut juga dengan job performance atau actual performance, yang merupakan tingkat keberhasilan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaannya. Kinerja bukan merupakan karakteristik individu, seperti bakat, atau kemampuan, namun merupakan perwujudan dari bakat atau kemampuan itu sendiri. Kinerja adalah suatu hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya dimiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai pegawai dalam mengembangkan tugas dan pekerjaannya yang berasal dari organisasi. Kinerja juga merupakan suatu hasil kerja yang dihasilkan oleh individu melalui proses dari organisasi atau perusahaan yang dapat diukur secara konkrit dan dibandingkan melalui standar yang telah ditentukan oleh perusahaan atau organisasi tersebut. Faktor yang mempengaruhi kinerja adalah faktor individu, variabel psikologi dan variabel organisasi. Variabel individu meliputi kemampuan dan keterampilan baik fisik maupun mental, latar belakang seperti keluarga, tingkat sosial dan pengalaman; demografi menyangkut umur, asal usul dan jenis kelamin. Sedangkan variabel psikologis meliputi persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi.

**Analisis SWOT**

SWOT ialah akronim dari kekuatan (Strengths), kelemahan (Weakness), peluang (Opportunities), dan ancaman (Threats). Analisa SWOT dilakukan dengan cara menganalisis dan memilah segala kemungkinan yang mempengaruhi keempat faktor tersebut dan tujuan dari analisa SWOT ialah menyatakan untuk menentukan strategi yang tepat berdasar pasar, Leonardo (2021). Selain itu analisa SWOT yang dikutip Hendrawan (2021) ialah proses evaluasi pada seluruh kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam individu maupun bisnis Analisis SWOT dapat diterapkan dengan berbagai cara dalam meningkatkan analisis dalam usaha penetapan strategi yang umumnya menggunakan panduan sistematis atau kerangka untuk membahas alternatif dasar pertimbangan perusahaan.

**Kerangka Pemikiran**



**Gambar Kerangka Pemikiran**



**Gambar Alur Penelitian**

**BAB III
METODOLOGI PENELITIAN**

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui, mengkaji dan menganalisis Strategi Implementasi Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai Di Wilayah Kerja Puskesmas Cilengkrang Kabupaten Bandung. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif analisis. Metode penelitian kualitatif menggunakan tehnik wawancara mendalam (in depth interview) untuk mengetahui implementasi , kendala atau hambatan, kinerja, dan strategi pemberdayaan sumber daya manusia (SDM) di wilayah Puskesmas Cilengkrang Kabupaten Bandung. Waktu penelitian pada Bulan April dan Mei 2021 yang bertempat di Puskesmas Cilengkrang Kabupaten Bandung.



Gambar Teknik pengumpulan data

**BAB IV**

**PEMBAHASAN**

**Pembahasan**

**Implementasi Pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang**

Pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang berfokus pada pengembangan kompetensi tenaga kesehatan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat. Berbagai strategi pemberdayaan SDM diterapkan untuk mengoptimalkan kinerja pegawai, baik melalui pelatihan rutin, pemberian insentif, hingga pembentukan tim kerja yang solid. Tujuan utama dari pemberdayaan SDM ini adalah menciptakan tenaga kesehatan yang terampil, termotivasi, dan memiliki kepuasan kerja yang tinggi, yang akhirnya berdampak positif pada peningkatan kualitas pelayanan kesehatan.

**Kinerja Karyawan di Puskesmas Cilengkrang**

Kinerja karyawan di Puskesmas Cilengkrang sangat dipengaruhi oleh sejumlah faktor, baik dari sisi internal organisasi maupun eksternal. Salah satu indikator utama kinerja adalah kualitas pelayanan yang diberikan kepada pasien. Hal ini diukur berdasarkan kepuasan pasien, ketepatan penanganan, dan efektivitas dalam memberikan layanan kesehatan. Puskesmas Cilengkrang juga menilai kinerja pegawai berdasarkan kemampuan mereka dalam bekerja dalam tim, produktivitas, serta disiplin kerja. Evaluasi kinerja yang dilakukan secara berkala memungkinkan manajemen untuk mengidentifikasi area yang perlu perbaikan dan memberikan program pelatihan atau insentif yang sesuai untuk meningkatkan kinerja.

**Hambatan dan Kendala dalam Implementasi Pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang**

Dalam pelaksanaan pemberdayaan SDM, Puskesmas Cilengkrang menghadapi beberapa hambatan yang dapat memengaruhi efektivitas program- program yang telah dirancang. Keterbatasan anggaran menjadi salah satu hambatan utama, yang mengurangi kapasitas Puskesmas untuk menyediakan pelatihan yang berkualitas, memperbaiki fasilitas, dan memberikan insentif yang memadai bagi karyawan. Selain itu, kekurangan tenaga medis dengan keterampilan spesifik pelayanan dan pengembangan SDM. Keterbatasan infrastruktur dan fasilitas, serta kurangnya sistem evaluasi yang sistematis, juga berpotensi mengurangi efektivitas pemberdayaan SDM. Hal ini menunjukkan bahwa pemberdayaan SDM memerlukan penanganan yang lebih holistik, mulai dari alokasi anggaran yang lebih besar hingga peningkatan fasilitas kerja.

**Strategi Pemberdayaan SDM dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan di Puskesmas Cilengkrang**

Untuk mengatasi kendala tersebut, Puskesmas Cilengkrang telah mengimplementasikan berbagai strategi pemberdayaan SDM yang bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan. Strategi utama meliputi pelatihan berkelanjutan bagi tenaga medis dan non-medis, pemberian insentif berdasarkan kinerja, serta pembentukan tim kerja yang solid. Puskesmas juga menyediakan kesempatan untuk pengembangan karir dan pendidikan lanjutan bagi karyawan, yang memungkinkan mereka untuk meningkatkan kompetensi di bidang kesehatan. Selain itu, peningkatan kesejahteraan pegawai, baik dalam aspek finansial maupun non- finansial, menjadi prioritas agar karyawan tetap termotivasi dan memiliki keseimbangan hidup yang baik. Semua strategi ini bertujuan untuk menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung kualitas pelayanan yang lebih baik bagi masyarakat.

**Hasil Analis IFAS, EFAS, dan Matrix SWOT Strategi Implementasi Pemberdayaan SDM dalam Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai di Puskesmas Cilengkrang**

**Pembahasan IFAS (Internal Factor Analysis Summary)**

IFAS adalah analisis yang mengevaluasi faktor-faktor internal yang memengaruhi pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang, yang mencakup kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) yang ada di dalam organisasi. Berdasarkan hasil analisis, berikut ini adalah faktor internal yang telah diidentifikasi:

**Kekuatan (Strengths):**

* Pelatihan Berkelanjutan dan Pengembangan Kompetensi SDM: Puskesmas Cilengkrang secara rutin melakukan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan, yang mendukung peningkatan kinerja dan kualitas pelayanan kesehatan. Kegiatan pelatihan ini mencakup berbagai topik, mulai dari keterampilan teknis hingga pengembangan soft skills.
* Fasilitas Kesehatan yang Memadai: Puskesmas Cilengkrang memiliki fasilitas yang cukup lengkap untuk menunjang pelayanan medis, sehingga mempermudah pegawai dalam melaksanakan tugas mereka secara optimal.
* Sistem Insentif dan Penghargaan yang Baik: Adanya sistem penghargaan bagi tenaga kesehatan yang berprestasi meningkatkan motivasi pegawai untuk bekerja lebih baik, sehingga dapat berkontribusi positif terhadap kinerja organisasi.
* Fokus pada Kesejahteraan Pegawai: Puskesmas memberikan perhatian khusus pada kesejahteraan pegawai, termasuk penyediaan lingkungan kerja yang nyaman, yang mendorong produktivitas dan kepuasan kerja.

**Kelemahan (Weaknesses):**

* Keterbatasan Anggaran untuk Pengembangan SDM: Keterbatasan dana yang tersedia untuk pelatihan dan pengembangan SDM menjadi salah satu kendala utama dalam upaya pemberdayaan tenaga kesehatan di Puskesmas Cilengkrang. Hal ini membatasi peluang untuk meningkatkan kualitas layanan.
* Kekurangan Tenaga Medis Spesialis: Meskipun Puskesmas memiliki tenaga medis, namun ketersediaan tenaga medis dengan spesialisasi tertentu, seperti spesialis anak atau gigi, masih kurang, yang dapat mempengaruhi kualitas pelayanan.

**Skor dan Evaluasi IFAS:**

Total skor IFAS untuk faktor internal yang telah dianalisis adalah 3.05. Skor ini menunjukkan bahwa meskipun Puskesmas Cilengkrang memiliki sejumlah kekuatan internal, ada juga beberapa kelemahan yang perlu diperbaiki untuk meningkatkan pemberdayaan SDM yang lebih efektif.

**Pembahasan EFAS (External Factor Analysis Summary)**

EFAS adalah analisis yang mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang memengaruhi pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang, yang mencakup peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Berdasarkan hasil analisis, berikut ini adalah faktor eksternal yang telah diidentifikasi:

**Peluang (Opportunities):**

* Kemajuan Teknologi dalam Sektor Kesehatan: Kemajuan teknologi, seperti telemedicine dan sistem informasi kesehatan, menawarkan peluang untuk meningkatkan pelayanan kesehatan di Puskesmas Cilengkrang, serta memfasilitasi pelatihan bagi tenaga kesehatan secara online.
* Dukungan Kebijakan Pemerintah: Kebijakan pemerintah yang mendukung pemberdayaan SDM, seperti pelatihan, insentif, dan pengembangan fasilitas kesehatan, memberikan peluang bagi Puskesmas untuk meningkatkan kapasitas dan kualitas tenaga medis.
* Kolaborasi dengan Lembaga Pendidikan dan Organisasi Profesi: Kerja sama dengan universitas dan asosiasi profesi medis dapat membuka peluang untuk program pelatihan yang lebih terarah dan peningkatan kualitas SDM.
* Peningkatan Kesadaran Kesehatan Masyarakat: Meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan membuka peluang untuk meningkatkan pelayanan kesehatan di Puskesmas, yang akan meningkatkan kinerja pegawai.

**Ancaman (Threats):**

* Keterbatasan Anggaran Pemerintah: Meskipun ada dukungan dari kebijakan pemerintah, keterbatasan anggaran yang sering dialami pemerintah pusat dan daerah dapat memengaruhi kelancaran program pemberdayaan SDM dan fasilitas kesehatan.
* Persaingan dalam Perekrutan Tenaga Medis: Persaingan untuk menarik tenaga medis, terutama di daerah terpencil, menjadi tantangan besar karena banyak tenaga medis yang lebih memilih bekerja di daerah dengan fasilitas lebih baik atau insentif lebih tinggi.
* Perubahan Kebijakan yang Tidak Menentu: Kebijakan pemerintah yang sering berubah dapat mengganggu kelangsungan program pengembangan SDM, termasuk pembiayaan dan regulasi yang dapat memengaruhi operasional Puskesmas.

**Skor dan Evaluasi EFAS:**

Total skor EFAS untuk faktor eksternal yang telah dianalisis adalah 3.35. Skor ini menunjukkan bahwa Puskesmas Cilengkrang memiliki peluang eksternal yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang ada. Puskesmas harus dapat memanfaatkan peluang eksternal ini dengan bijak untuk meningkatkan pemberdayaan SDM dan mengatasi ancaman yang ada.

**Pembahasan Matrix SWOT**

Matrix SWOT menggabungkan hasil analisis IFAS dan EFAS untuk menyusun strategi yang dapat diterapkan oleh Puskesmas Cilengkrang dalam implementasi pemberdayaan SDM.

**Strategi berdasarkan Matrix SWOT:**

1. **SO Strategies (*Strength-Opportunities*):**
* Memanfaatkan pelatihan berkelanjutan dan teknologi untuk meningkatkan kemampuan tenaga medis, dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (seperti e-health) untuk pelatihan jarak jauh dan pemberdayaan SDM.
* Meningkatkan kolaborasi dengan lembaga pendidikan dan asosiasi profesi medis untuk memperluas peluang pelatihan dan sertifikasi bagi tenaga medis di Puskesmas.
1. **WO Strategies (*Weakness-Opportunities*):**
* Mengoptimalkan anggaran dengan kerjasama pemerintah dan lembaga pendidikan untuk mendapatkan dana lebih banyak dalam program pelatihan dan pengadaan fasilitas kesehatan.
* Memanfaatkan teknologi untuk mengatasi kekurangan tenaga medis di daerah terpencil dengan sistem telemedicine dan layanan kesehatan jarak jauh.
1. **ST Strategies (*Strength-Threats*):**
* Meningkatkan sistem insentif dan penghargaan bagi tenaga kesehatan dengan memberikan tunjangan yang lebih kompetitif dan sesuai kebutuhan daerah.
* Menggunakan fasilitas yang ada secara efisien untuk meminimalisir dampak keterbatasan anggaran dan menghadapi ancaman dari kebijakan yang tidak menentu.
1. **WT Strategies (*Weakness-Threats*):**
* Menyusun rencana kontinjensi untuk menghadapi ancaman perubahan kebijakan dan anggaran yang terbatas, dengan memprioritaskan pengembangan SDM melalui pelatihan berbasis teknologi yang lebih hemat biaya.
* Peningkatan program retensi pegawai dengan memberikan insentif lebih tinggi dan menciptakan lingkungan kerja yang lebih stabil dan menyenangkan, sehingga dapat mengurangi turnover pegawai.

Dengan menggunakan IFAS, EFAS, dan Matrix SWOT, kita dapat melihat bahwa meskipun Puskesmas Cilengkrang memiliki sejumlah kekuatan internal dan peluang eksternal yang baik, mereka juga harus mengatasi kelemahan internal dan ancaman eksternal yang ada. Strategi yang dirumuskan berdasarkan analisis SWOT ini diharapkan dapat membantu Puskesmas Cilengkrang untuk lebih efektif dalam pemberdayaan SDM, sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

**BAB V
KESIMPULAN DAN SARAN**

**Kesimpulan**

1. Implementasi Pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang:

Pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang telah dilakukan melalui pelatihan berkelanjutan, pemberian insentif, dan perhatian terhadap kesejahteraan pegawai. Program ini bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan motivasi tenaga kesehatan, yang pada akhirnya akan memperbaiki kualitas pelayanan kesehatan.

1. Kinerja Karyawan di Puskesmas Cilengkrang

Kinerja karyawan di Puskesmas Cilengkrang dipengaruhi oleh berbagai faktor, termasuk pelatihan yang dilakukan, fasilitas yang ada, serta sistem insentif yang diberikan. Meskipun terdapat beberapa kendala seperti kekurangan tenaga medis spesialis dan turnover pegawai yang tinggi, kinerja secara keseluruhan cenderung baik berkat dukungan berbagai program pemberdayaan.

1. Hambatan dan Kendala dalam Implementasi Pemberdayaan SDM:

Beberapa hambatan yang dihadapi dalam implementasi pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang antara lain keterbatasan anggaran untuk pengembangan SDM, kekurangan tenaga medis spesialis, dan tingginya tingkat turnover pegawai. Hal ini memerlukan perhatian khusus agar program pemberdayaan SDM dapat berjalan lebih efektif.

1. Strategi Pemberdayaan SDM dalam Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan

Strategi yang diterapkan untuk meningkatkan pemberdayaan SDM di Puskesmas Cilengkrang meliputi pengoptimalan pelatihan berkelanjutan, peningkatan sistem insentif dan penghargaan, serta pemanfaatan teknologi untuk memperluas akses pelatihan dan meningkatkan efisiensi pelayanan kesehatan.

1. Analisis SWOT dalam Implementasi Pemberdayaan SDM:

Hasil analisis SWOT menunjukkan bahwa Puskesmas Cilengkrang memiliki sejumlah kekuatan, seperti program pelatihan yang rutin dan fasilitas yang memadai, serta peluang eksternal seperti dukungan kebijakan pemerintah dan kemajuan teknologi. Namun, tantangan yang dihadapi termasuk keterbatasan anggaran dan persaingan dalam perekrutan tenaga medis. Strategi yang diusulkan bertujuan untuk mengoptimalkan kekuatan dan peluang, serta mengatasi kelemahan dan ancaman.

1. Analisis IFAS dan EFAS:

IFAS (Internal Factors) menunjukkan kekuatan internal yang baik, seperti pelatihan berkelanjutan dan fasilitas yang memadai, namun juga ada kelemahan seperti keterbatasan anggaran dan tingginya turnover pegawai. EFAS (External Factors) mencatat adanya peluang besar melalui kebijakan pemerintah dan kemajuan teknologi, namun juga ancaman berupa keterbatasan anggaran pemerintah dan persaingan dalam perekrutan tenaga medis.

1. Matrix SWOT

Berdasarkan analisis SWOT, Puskesmas Cilengkrang dapat mengembangkan strategi yang memanfaatkan kekuatan dan peluang, sambil mengelola kelemahan dan ancaman. Hal ini penting untuk meningkatkan pemberdayaan SDM dan kinerja pegawai, sehingga kualitas pelayanan kesehatan dapat terus ditingkatkan.

**Saran**

1. Peningkatan Anggaran untuk Pengembangan SDM

Puskesmas perlu meningkatkan alokasi anggaran untuk pengembangan SDM, agar dapat lebih efektif dalam melaksanakan program pelatihan dan meningkatkan fasilitas medis yang ada.

1. Pemanfaatan Teknologi untuk Pengembangan SDM

Puskesmas dapat memanfaatkan teknologi, seperti e-learning dan telemedicine, untuk mendukung pelatihan tenaga medis dan meningkatkan efisiensi pelayanan.

1. Peningkatan Insentif dan Kesejahteraan Pegawai:

Sistem insentif dan penghargaan yang lebih baik harus diperkenalkan untuk meningkatkan kepuasan kerja

1. Kerjasama dengan Lembaga Pendidikan dan Asosiasi Profesi

Puskesmas dapat memperkuat kolaborasi dengan universitas dan asosiasi profesi untuk meningkatkan pelatihan dan pengembangan kompetensi tenaga kesehatan.

1. Perencanaan SDM yang Terstruktur:

Puskesmas perlu memperbaiki sistem manajemen SDM yang lebih terencana dengan evaluasi kinerja berkala dan identifikasi kebutuhan pelatihan lebih lanjut untuk tenaga kesehatan.

1. Rencana Kontinjensi untuk Menghadapi Ancaman Eksternal

Puskesmas perlu menyusun rencana kontinjensi untuk mengatasi kendala yang dihadapi akibat perubahan kebijakan atau keterbatasan anggaran, sehingga pemberdayaan SDM tetap berlanjut dengan efektif.

Dengan mengimplementasikan saran-saran tersebut, diharapkan Puskesmas Cilengkrang dapat lebih optimal dalam pemberdayaan SDM, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat.

**DAFTAR PUSTAKA**

Anwas, Oos M. (2019). Pemberdayaan Masyarakat Di Era Global. Alfabeta Bandung Cetakan kedua 2019.

Agostiono. Implementasi Kebijakan Publik Model Van Meter dan Van Horn.

Jakarta: Rajawali Press; 2010.

Arifudin A, Sudirman S, Andri M. Evaluasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia pada Penempatan Kerja Petugas di UPT Puskesmas Lembasada. Promot J Kesehatan Masyarakat. 2017;7(1):1–14.

Atmosoeprapto, Kisdarto,(2002). Menuju SDM Berdaya Dengan Kepemimpinan Efektif dan Manajemen Efisien, PT. Elex Media Komputindo : Jakarta.

Aulia, Dian Rahma dan Darmawan, Ari (2018). Analisis Dampak Pelatihan Kompetensi Hospitality Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Hasanah Guest House Malang). Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 56 No. 1 Maret 2018.

Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Penguatan Manajemen SDM Kesehatan dalam Pembagian Kewenangan Pusat-Daerah: Analisa Situasi dan Tantangan SDM Kesehatan. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI; 2016.

Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia. Informasi SDM Kesehatan. Jakarta; 2017.

Bangun W. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: Erlangga; 2012.

Bungin B. Penelitian Kualitatif: Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan. Publik dan Ilmu Sosia lainnya. Jakarta: Kencana; 2007. 348 p

Cahayani, Ati. (2005). Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia.

Jakarta. PT. Indeks.

Cristandy, Muhammad. (2018). Faktor yang Memengaruhi Tenaga Kesehatan Dalam Upaya Pencegahan Demam Berdarah Dengue (DBD) di Wilayah Kerja Puskesmas Tanah Tinggi Binjai. Jurnal Kesehatan Global Vol. 1 No 1.

Dahlan, Mohammad Y., dkk. (2014). Pelaksanaan Program Kesehatan Dan Keselamatan Kerja Serta Pemberian Insentif Terhadap Kinerja Karyawan Ud. Sinar Sakti Malalayang. Jurnal Emba Vol.2 No.2 Juni 2014, Hal. 1429- 1439.

**Dokumen :**

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 33 tahun 2015 tentang Pedoman Penyusunan Perencanaan Kebutuhan Sumber Daya Manusia (SDM)

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 64 tahun 2015 pasal 751 tentang Badan Pengembangan dan Pemberdayaan Sumber Daya Manusia (SDM) di bidang kesehatan.

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 44 Tahun 2016 tentang Pedoman Manajemen Puskesmas

Peraturan Menteri Kesehatan Nomor: 43 Tahun 2019 tentang Pusat Kesehatan Masyarakat (PUSKESMAS)