

**STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA
DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI
DINAS KESEHATAN KABUPATEN SUMEDANG**

SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu syarat sidang skripsi
Guna memperoleh gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen

Disusun Oleh:
Yogi Sofyan
214010309



**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PASUNDAN
BANDUNG
2026**

LEMBAR PENGESAHAN

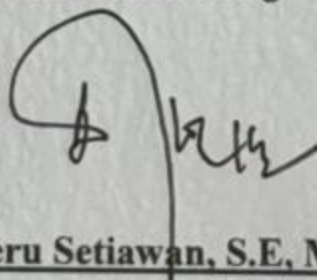
STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN KABUPATEN SUMEDANG

SKRIPSI

Untuk memenuhi salah satu syarat Sidang Skripsi
Guna memperoleh Gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Pasundan

Bandung, Mei 2026

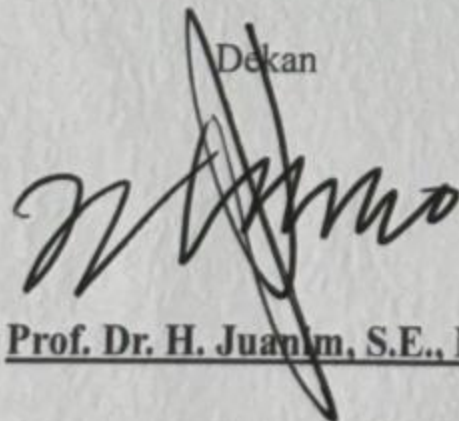
Mengetahui,
Dosen Pembimbing



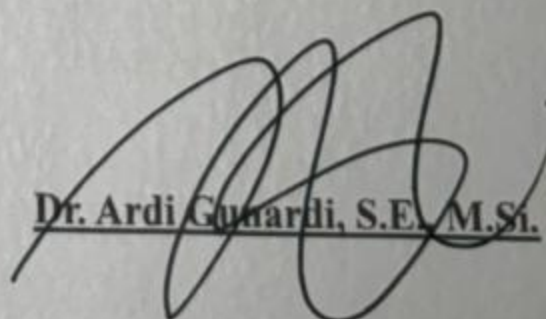
Dr. H Heru Setiawan, S.E., MM.

Dekan

Ketua Program Studi Manajemen



Prof. Dr. H. Juanm, S.E., M.Si.



Dr. Ardi Gunardi, S.E., M.Si.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisis strategi pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan teknik penentuan informan menggunakan purposive sampling. Informan penelitian terdiri dari Kepala Sub Bagian Kepegawaian dan beberapa pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi kepustakaan dan studi lapangan yang meliputi observasi, wawancara mendalam, dan dokumentasi. Teknik analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia telah dilaksanakan melalui berbagai program, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, seminar, bimbingan teknis (bimtek), pembinaan berkelanjutan, serta penempatan pegawai sesuai kompetensi dan kebutuhan jabatan. Program-program tersebut secara umum mampu meningkatkan kompetensi teknis, disiplin, motivasi kerja, produktivitas, serta kualitas pelayanan kesehatan pegawai. Selain itu, hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia memiliki hubungan positif terhadap peningkatan kinerja pegawai dan efektivitas organisasi.

Namun demikian, pelaksanaan pengembangan sumber daya manusia masih menghadapi berbagai kendala, seperti keterbatasan anggaran, belum meratanya kesempatan mengikuti pelatihan, tingginya beban kerja pegawai, kurang optimalnya monitoring dan evaluasi program, serta sistem manajemen yang belum sepenuhnya efektif. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih sistematis, terencana, dan berkelanjutan melalui penerapan Training Need Analysis, pemanfaatan teknologi e-learning, pemerataan kesempatan pelatihan, penguatan evaluasi program, serta peningkatan motivasi dan dukungan organisasi terhadap pegawai agar tujuan peningkatan kinerja dapat tercapai secara optimal.

Kata kunci: Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kinerja Pegawai, Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia, Instansi Pemerintah, Pelayanan Kesehatan.

ABSTRACT

This study aims to identify and analyze human resource development strategies in improving employee performance at the Health Office of Sumedang Regency. This research employed a descriptive qualitative method with purposive sampling techniques in determining the informants. The informants consisted of the Head of the Personnel Subdivision and several employees of the Sumedang Regency Health Office. Data collection techniques were conducted through literature studies and field studies, including observation, in-depth interviews, and documentation. Data analysis techniques involved data reduction, data presentation, conclusion drawing, and verification.

The results of the study indicate that human resource development has been implemented through various programs, such as education and training programs, workshops, seminars, technical guidance, continuous coaching, and employee placement based on competencies and job requirements. These programs generally succeeded in improving employees' technical competencies, discipline, work motivation, productivity, and the quality of health services. In addition, the findings reveal that human resource development has a positive relationship with employee performance improvement and organizational effectiveness.

However, the implementation of human resource development still faces several obstacles, including budget limitations, unequal access to training opportunities, high employee workloads, suboptimal monitoring and evaluation systems, and management systems that are not yet fully effective. Therefore, more systematic, planned, and sustainable human resource development strategies are required through the implementation of Training Need Analysis, the utilization of e-learning technology, equal distribution of training opportunities, strengthening program evaluation, and increasing employee motivation and organizational support so that performance improvement goals can be achieved optimally.

Keywords: *Human Resource Development, Employee Performance, Human Resource Development Strategy, Government Institution, Health Services.*

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillahirabbi'laalaamiin. Segala puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik, serta hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan penyusunan skripsi yang berjudul: **“STRATEGI PENGEMBANGAN SUMBER DAYA MANUSIA DALAM UPAYA PENINGKATAN KINERJA PEGAWAI DI DINAS KESEHATAN KABUPATEN SUMEDANG”**

Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Manajemen (S1) pada Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Pasundan.

Pertama – tama penulis ucapkan terima kasih terutama kepada kedua orang tua penulis yakni Bapak Alek Suhendar dan Ibu Mamah Siti Halimah, tak lupa juga kepada keluarga penulis atas pengorbanan, rasa kasih sayang dan dukungannya baik moral maupun material serta do'a yang tak pernah terputus. Selanjutnya penulis juga ingin mengucapkan terima kasih yang sebesar – besarnya kepada Yang Terhormat Bapak Dr. H. Heru Setiawan, S.E., MM, selaku Dosen Pembimbing penulis yang telah meluangkan waktunya dalam membimbing dan membantu penulis selama penyusunan usulan penelitian skripsi ini.

Dalam kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak – pihak yang telah memberi bantuan, dukungan, serta sarannya dalam penyusunan usulan penelitian ini kepada:

1. Prof. Dr. H. Azhar Affandi, S.E., M.Sc. Selaku Rektor Universitas Pasundan.
2. Prof. Dr. H. Juanim, S.E., M.Si. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.

3. Dr. Ina Ratnamasih, S.E., M.Si. Selaku Wakil Dekan I Fakultas Ekonomi Universitas Pasundan.
4. Bapak Mochammad Ridwan, S.E., M.Si., AK, CA., CPA. Selaku Wakil Dekan II Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
5. Dr. Endang Rostiana, S.E., M.T. Selaku Wakil Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
6. Dr. Ardi Gunardi, S.E., M.Si. Selaku Ketua Program Studi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
7. Dr. Erik Syawal, S.E., M.Si. Selaku Sekretaris Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pasundan.
8. Lira Mustika Sari, S.E., MM. Selaku Dosen Wali yang telah mengarahkan serta membimbing penulis.
9. Dr. Bayu Indra Setia, SE., MSi. Selaku Penguji II yang telah memberikan kritik dan masukan berharga untuk penyempurnaan isi dan penyajian penelitian ini.
10. Dr. Wasito, SE., MSIE. Selaku Penguji III yang telah memberikan masukan, saran dan arahan yang konstruktif selama proses ujian penelitian sehingga dapat lebih terarah.
11. Terima kasih kepada teman-teman saya Salsa Nur Anissa, Aldy, Egi P, Ardi, Acep Mh, Ajid, Rian Ariana, dan Muhammad Reihan Fardhiah selaku rekan penulis yang menemani dan memberikan dukungan kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan Skripsi maupun pelaksanaan masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengucapkan mohon maaf atas segala kekurangan yang terdapat dalam laporan ini. Penulis berupaya untuk dapat menyampaikan substansi umum serta substansi khusus secara jelas.

Akhir kata penulis berharap Skripsi ini dapat menjadi bentuk implementasi dari salah satu Tri Dharma Perguruan Tinggi, yaitu Pengabdian kepada Masyarakat.

Bandung, Mei 2026

Yogi Sofyan

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN	i
ABSTRAK	i
<i>ABSTRACT</i>	ii
KATA PENGANTAR.....	iii
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL.....	ix
DAFTAR GAMBAR	x
DAFTAR LAMPIRAN	xi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2 Fokus Permasalahan	6
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Manfaat Penelitian.....	7
BAB II KAJIAN PUSTAKA, PARADIGMA PENELITIAN DAN.....	9
PROPOSISI PENELITIAN	9
2.1 Kajian Pustaka	9
2.2 Pengertian Manajemen	9
2.2.1 Fungsi Manajemen	11
2.2.2 Unsur-Unsur Manajemen	12
2.2.3 Prinsip Manajemen.....	15
2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia	18
2.3.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	20
2.3.2 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia.....	24
2.4 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	25
2.4.1 Ruang Lingkup Pengembangan SDM.....	27
2.4.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	28
2.4.3 Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia	30
2.5 Pengertian Kinerja	34
2.5.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja.....	36
2.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan	37

2.5.3	Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan	38
2.6	Peneliti Terdahulu	40
2.7	Paradigma Penelitian	42
2.8	Proposisi Penelitian	45
BAB III METODE PENELITIAN.....		46
3.1	Metode Penelitian	46
3.2	Parameter Penelitian	48
3.3	Penentuan Sasaran dan Informan Penelitian	49
3.3.1	Penentuan Sasaran.....	49
3.3.2	Informan Penelitian	50
3.4	Teknik Pengumpulan Data	51
3.5	Prosedur Pengolahan dan analisis data.....	52
3.6	Lokasi dan Waktu Penelitian	54
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN		55
4.1	Hasil Penelitian.....	55
4.1.1	Sejarah dan Gambaran Umum Perusahaan.....	55
4.1.2	Visi dan Misi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.....	56
4.1.3	Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang	57
4.1.4	Sumber Daya	58
4.1.4.1	Sarana dan Prasarana Pada Kantor Dinas.....	62
4.2	Proses Pengumpulan Data	62
4.3	Penyajian Data.....	66
4.3.1	Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai.....	67
4.3.2	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	68
4.3.3	Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	69
4.3.4	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	70
4.4	Analisi Data	71
4.4.1	Reduksi Data.....	72
4.4.2	Penyajian Data	72
4.4.3	Penarikan Kesimpulan/Verifikasi	73
4.5	Pembahasan	75

4.5.1	Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai.....	75
4.5.2	Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia.....	76
4.5.3	Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia	76
4.5.4	Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	77
4.5.5	Analisis SWOT Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai.....	78
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....		81
5.1	Kesimpulan	81
5.2	Saran	82
DAFTAR PUSTAKA		82
LAMPIRAN.....		84

DAFTAR TABEL

No.	Judul	Halaman
1. 1	Analisis SWOT	5
2. 1	Hasil Peneliti Terdahulu.....	40
3. 1	Operasional Parameter.....	48
3. 2	Sasaran Penelitian	50
3. 3	Informan Penelitian	51
4. 1	Jumlah Pegawai Berdasarkan Umur.....	58
4. 2	Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan	59
4. 3	Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	60
4. 4	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan	60
4. 5	Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin	61
4. 6	Sarana dan Prasana pada Kantor Dinas Kesehatan.....	62
4. 7	Indikator Kinerja Utama Pegawai Tahun 2024.....	64
4. 8	Analisis SWOT.....	79

DAFTAR GAMBAR

No.	Judul	Halaman
2. 1	Paradigma Penelitian	44
3. 1	Prosedur Pengolahan Data.....	54
4. 1	Struktur Organaisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang	58

DAFTAR LAMPIRAN

No.	Judul	Halaman
1	Surat Keputusan Dekan	84
2	Kartu Bimbingan Skripsi	86
3	Dokumentasi	88

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya berkesinambungan meningkatkan mutu sumber daya manusia dalam arti yang seluas-luasnya, melalui pendidikan, latihan, dan pembinaan. Pengembangan sumber daya manusia juga merupakan cara efektif untuk menghadapi beberapa tantangan, termasuk keusangan atau ketertinggalan pegawai, diversifikasi tenaga kerja domestik dan internasional. Dengan demikian pengembangan sumber daya manusia dapat menjaga atau mempertahankan tenaga kerja yang efektif.

Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang dilakukan dengan cara menempatkan para pegawai berdasarkan keahlian yang dimilikinya, agar ilmu yang diperolehnya selama menempuh pendidikan dapat diaplikasikan dalam melaksanakan tugasnya. Dengan adanya Sumber Daya Manusia maka dapat mencapai kinerja yang optimal suatu yang diinginkan organisasi, baik oleh pegawai individu maupun kelompok dalam organisasi atau instansi pemerintah sehingga tujuan akan dapat dicapai dan diwujudkan. Dalam upaya peningkatan prestasi kerja Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang telah memberikan kesempatan kepada pegawai dalam diklat teknis yang sesuai dengan bidang tugas masing-masing. Namun, hanya Pegawai Negeri Sipil di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 tahun 2014 tentang tenaga kesehatan bahwa tenaga kesehatan memiliki peranan sangat penting untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan yang maksimal untuk kepada masyarakat agar masyarakat mampu untuk meningkatkan kesadaran, kemauan, dan kemampuan untuk hidup sehat sehingga akan terwujud derajat kesehatan yang setinggi-tingginya. Hal ini dilakukan sebagai investasi bagi pembangunan sumber daya manusia yang produktif secara sosial dan ekonomi serta sebagai salah satu unsur kesejahteraan umum sebagaimana dimaksud dalam Pembukaan Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945.

Kesehatan menurut UU No. 17 Tahun 2023 tentang kesehatan adalah regulasi terkini yang mengatur sektor kesehatan, tenaga kesehatan, perbekalan, kewenangan pemerintah pusat dan daerah, pembinaan dan pengawasan, penyidikan, pidana, dan lain-lain. Kebijakan Pemerintah Daerah seperti yang diatur dalam UU No. 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah menjelaskan pembagian urusan antara Pemerintah Pusat dan Pemerintah Daerah dan menetapkan kewenangan pemerintah daerah dalam bidang kesehatan. Dinas Kesehatan sebagai bagian dari pemerintah daerah memiliki kewenangan berdasarkan UU ini.

Pengembangan SDM bagi tenaga kesehatan merupakan sebuah investasi jangka panjang yang membawa manfaat besar bagi individu, masyarakat, dan sistem kesehatan secara keseluruhan. Dengan tenaga kesehatan yang terlatih dengan baik, maka diharapkan ada perbaikan dalam kualitas perawatan kesehatan, pengurangan risiko, dan peningkatan kesejahteraan masyarakat. Tenaga kesehatan yang terampil dan terlatih memiliki kemampuan untuk memberikan pelayanan

kesehatan yang berkualitas kepada pasien. Dengan peningkatan kualitas pelayanan ini, tingkat kesembuhan, pengobatan yang tepat, dan perawatan yang lebih baik dapat dicapai. Pengembangan SDM berbeda dengan pelatihan, dengan pengembangan SDM ada praktek jangka panjang yang memungkinkan individu organisasi mendapatkan penguasaan konsep secara mendalam (Siagian, 2019).

Penelitian ini mengambil objek di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang yang membutuhkan kinerja pegawai yang sangat tinggi untuk meningkatkan produktivitas kantor. Adanya kebutuhan akan kinerja pegawai yang tinggi tersebut maka dilakukan langkah-langkah untuk meningkatkan kinerja pegawai.

Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang sebagai sebuah organisasi pemerintah daerah yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan yang beralamatkan di Jl. Kutamaya No. 21, Sumedang. Jam kerja di kantor tersebut dimulai pada pukul 07.30 WIB sampai dengan jam 16.00 WIB. Pegawai diberikan waktu istirahat makan siang sebanyak satu jam, yakni pada pukul 12.00 WIB sampai dengan pukul 13.00 WIB. Pembagian tugas antar pegawai cukup jelas. Bangunan kantor yang ditempati sekarang adalah gedung baru dimana pegawai juga merasa nyaman dengan sarana dan prasarana yang memadai.

Ada beberapa hal terkait tindakan kinerja pegawai, yaitu masih sering dijumpai pegawai yang pergi keluar kantor tanpa tujuan yang jelas pada saat jam kerja, pemanfaatan waktu istirahat siang yang sengaja dilebihkan, dan pulang bukan pada saat jam pulang. Padahal ketentuan-ketentuan yang harus dipatuhi oleh pegawai sudah tertulis jelas di tata tertib kepegawaian di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

Sehubungan dengan pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, maka salah satu faktor yang harus diperhatikan adalah masalah kinerja. Kinerja adalah kuantitas dan kualitas pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan individu, kelompok maupun organisasi. Upaya peningkatan kinerja tenaga kesehatan di Dinas Kesehatan sangat penting karena adanya berbagai aspek yang berhubungan dengan upaya peningkatan pelayanan kesehatan. Dinas kesehatan memiliki tugas pokok dan fungsi yaitu sebagai perumusan kebijakan teknis, pelaksanaan dan pengendalian, pembinaan dan perizinan di bidang kesehatan, pengelola tugas umum dan ketatausahaan bidang kesehatan, pengelolaan unit pelaksanaan teknis dinas.

Kinerja tenaga kesehatan sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi. Melalui kinerja tenaga kesehatan, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, yang berdampak terhadap pelayanan kesehatan secara umum pada organisasi tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. Dengan mengandalkan kemampuan dan keterampilan seseorang termasuk beban kerja, sumber daya dan lingkungan kerja motivasi seseorang sangat berpengaruh pada kinerjanya, motivasi ini dapat dipengaruhi oleh tingkat dan macam kebutuhan seseorang.

Hal lain yang sangat berpengaruh pada kinerja tenaga kesehatan adalah faktor kedisiplinan. Disiplin kerja memberikan pengaruh yang nyata terhadap kinerja, jika disiplin kerja tidak ditingkatkan maka secara langsung akan berdampak pada penurunan kinerja sehingga tujuan akhir dari organisasi tidak tercapai secara maksimal. Disiplin merupakan sikap yang menggambarkan kepatuhan pada suatu

aturan atau ketentuan yang berlaku, sehingga dapat meningkatkan produktifitas, efisiensi dan efektifitas kerja. Peningkatan sikap disiplin sangat penting untuk pertumbuhan organisasi, terutama untuk memotivasi pegawai agar dapat mendisiplinkan diri sesuai dengan tanggung jawab dalam melaksanakan pekerjaan baik secara perorangan maupun kelompok.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang peneliti mencoba melakukan pemetaan permasalahan pengembangan sumber daya manusia dalam upaya peningkatan kinerja pegawai dengan pendekatan analisis SWOT, berikut adalah hasil pemetaan awal analisis SWOT yang dilakukan:

Tabel 1. 1 Analisis SWOT

SWOT	Deskripsi
Kekuatan (<i>Strengths</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tenaga kesehatan dan pegawai yang berpengalaman dalam pelayanan kesehatan. 2. Penempatan pegawai sudah disesuaikan dengan kompetensi dan latar belakang pendidikan.mengimplementasikan secara baik. 3. Tersedianya dukungan kebijakan pemerintah dalam pengembangan SDM bidang kesehatan. 4. Sarana dan prasarana kerja cukup memadai sehingga mendukung kenyamanan kerja pegawai. 5. Adanya program pendidikan dan pelatihan (diklat) untuk meningkatkan kemampuan pegawai.
Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Program pelatihan dan pengembangan SDM belum dilakukan secara berkelanjutan dan merata. 2. Beban kerja pegawai cukup tinggi sehingga mengurangi fokus terhadap pengembangan diri. 3. Sistem manajemen dan penilaian kinerja belum optimal serta belum sepenuhnya transparan 4. Masih ditemukan pelanggaran disiplin kerja, seperti keluar kantor saat jam kerja dan keterlambatan kembali setelah istirahat. 5. Kesempatan mengikuti diklat lebih banyak diberikan kepada pegawai tertentu, khususnya PNS.
Peluang (<i>Opportunities</i>)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemajuan teknologi informasi dapat dimanfaatkan untuk pelatihan daring dan peningkatan efisiensi kerja. 2. Adanya peluang kerja sama dengan lembaga pendidikan, instansi pemerintah, dan organisasi kesehatan lainnya dalam pengembangan SDM. 3. Meningkatnya kesadaran masyarakat terhadap pentingnya pelayanan kesehatan mendorong peningkatan kualitas SDM kesehatan.

SWOT	Deskripsi
	4. Dukungan regulasi pemerintah terhadap peningkatan kualitas tenaga kesehatan semakin besar. 5. Peluang peningkatan kompetensi pegawai melalui seminar, workshop, dan sertifikasi profesi.
Ancaman (Threats)	1. Persaingan dengan sektor swasta dalam mendapatkan tenaga kesehatan yang berkualitas. 2. Perubahan kebijakan pemerintah dapat mempengaruhi anggaran dan program pengembangan SDM. 3. Kondisi darurat kesehatan, seperti pandemi, dapat mengalihkan fokus organisasi dari pengembangan SDM. 4. Perkembangan teknologi yang cepat menuntut pegawai untuk terus beradaptasi. 5. Tingginya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan kesehatan dapat menjadi tekanan bagi pegawai.

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

Dari SWOT ini, bisa disimpulkan bahwa Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai memiliki potensi besar untuk meningkatkan kinerja pegawai. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengatasi kelemahan dan ancaman, Dinas Kesehatan dapat menciptakan lingkungan kerja yang lebih baik dan efisien.

Berdasarkan latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas peneliti tertarik untuk meneliti “Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang”.

1.2 Fokus Permasalahan

Berdasarkan latar belakang di atas maka pernyataan masalah yang dapat disimpulkan agar penelitian lebih terfokus maka penulis merangkumkan pokok-pokok permasalahan yang hendak diteliti diantaranya:

1. Bagaimana Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja Pegawai Dinas Kesehatan di Kabupaten Sumedang?
2. Apa tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja Pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang?

3. Apa kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang?
4. Bagaimana Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian sebagai Pelaksanaan Skirpsi adalah Untuk mengetahui dan Menganalisis :

1. Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja pegawai Dinas Kesehatan di Kabupaten Sumedang.
2. Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.
3. Upaya mengatasi Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.
4. Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

a) Bagi Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan dan memperkaya literatur mengenai pengembangan Sumber Daya Manusia serta kaitanya dengan peningkatan kinerja pegawai, khususnya pada instansi pemerintahan.

b) Bagi Instansi

Penelitian dapat menjadi masukan dalam merumuskan strategi pengembangan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja pegawai.

c) Bagi Peneliti Selanjutnya

Menjadi sumber referensi dan bahan perbandingan bagi peneliti selanjutnya yang tertarik meneliti stres kerja pada sektor industri tradisional.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, PARADIGMA PENELITIAN DAN PROPOSISI PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan membahas terori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang ada dalam penelitian. Kajian Pustaka merupakan kerangka acun yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Dalam kajian pustaka, akan menjelaskan mengenai teori-teori kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari grand theory membahas teori manajemen dasar, middle theory membahas teori sumber daya manusia dan applied theory membahas teori yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti yaitu penilaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, kajian pustaka ini dapat menyajikan secara komperhensif teori-teori yang relavan dengan variabel-variabel permasalahan yang diangkat. Teori- teori dalam penelitian ini berisikan kajian ilmiah dari e-book,karya ilmiah, jurnal dan sebagainya. Sebelum menjelaskan variabel tersebut, akan dijelaskan mengenai pengertian manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

2.2 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses terstruktur yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia, finansial, serta material untuk mencakup tujuan organisasi dengan cara efisien dan efektif. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat penting untuk memandu dan

memberi motivasi kepada tim agar dapat bekerja sama meraih sasaran yang telah ditetapkan.

Selain itu manajemen juga melibatkan pengambilan keputusan strategis yang diperlukan untuk menghadapi tantangan serta perubahan dalam dunia bisnis, dengan tujuan memastikan organisasi dapat berungsi secara maksimal dan beradaptasi dengan perkembangan pasar. Adapun beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2020:2), manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya. Memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan, menurut G. R. Terry (dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati, 2019:2) “Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources” yang memiliki arti “Manajemen adalah suatu yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Bersumber beberapa definisi manajemen diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien melalui serangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara efektif dan efisien. Fungsi elemen dasar yang dibangun dalam proses manajemen dan digunakan sebagai pedoman saat melakukan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh administrator. Amirullah (2019:8) menyatakan bahwa “Fungsi manajemen dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu perencanaan, koordinasi, pengarahan, pengawasan, dan pengendalian kegiatan yang semuanya bertujuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan cara efektif dan efisien. “Berbeda dengan pernyataan diatas, menurut G. R Terry (dalam Hasibuan, 2020:3) menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi Planning, Organizing , Actuating, dan Controlling.

1. Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dugaan atau ramalan mengenai masa yang akan datang, merumuskan untuk menggambarkan dan menyusun aktivitas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan serangkaian kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai) dalam kegiatan tersebut, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok untuk keperluan kerja, dan penunjukan wewenang yang dilimpahkan kepada setiap orang dalam pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan. Pengorganisasian meliputi masing-masing pihak diberikan tugas terpisah, membentuk bagian, mendelegasikan dan

menetapkan sistem komunikasi, serta setiap karyawan dikoordinir dalam satu tim yang solid dan terorganisir (George R. Terry dan Leslie W. Rue, 2019). Selain itu pengorganisasian juga adalah penentuan pekerjaan yang harus dilakukan pengelompokan tugas dan membagi tugas kepada setiap karyawan.

3. Pelaksanaan (*Actuating*) Pelaksanaan adalah mendorong semua anggota kelompok agar melaksanakan tugasnya, memotivasi bawahannya, serta menciptakan suasana yang kondusif, sehingga timbul pengertian dan kepercayaan yang baik serta memiliki keinginan untuk berusaha dengan keras dalam mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang diberikan oleh pemimpin. Apabila perencanaan, pengorganisasian sudah ada maka fungsi pelaksanaan sudah dapat dilakukan untuk dapat merecalisir tujuan organisasi, lembaga, dan sejenisnya.
4. Pengawasan (*Controlling*) Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus dicapai (*standard*), menilai apa yang sedang dilakukan oleh pelaksanaan, dan melakukan perbaikan-perbaikan agar pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana sehingga selaras dengan standar yang telah ditetapkan.

2.2.2 Unsur-Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam Jurnal Manajemen Volume 3 No 2 Tahun 2019, unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “the six M in management” yakni, Man, Money, Material, Machine, Methods, dan Market. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Manusia adalah obyek normal dalam suatu ekistensi yang sangat beragam. Setiap individu memiliki perbedaan tingkah laku, pemikiran, bahasa, sifat, dan gerakgeriknya. Untuk memahami atau membedakan karakter seseorang dari yang lain, manusia sering menggunakan pendekatan psikologi. Namun, baik buruknya seseorang atau anak tergantung dari lingkungan pembawaannya. Pembawaan diartikan sebagai kecenderungan dalam pertumbuhan dan perkembangan, yang mencakup pola fikir, ciri-ciri, dan sifat tertentu. Kecenderungan ini akan muncul sesuai dengan kondisi yang mendukung.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang ialah alat tukar menukar dan alat untuk mengukur jumlah nilai atau nominal. Seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Oleh karena itu uang sangat krusial guna tercapainya segala sesuatu tujuan karena perlunya dilakukan perhitungan yang rasional. Hal ini berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alatalat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

3. *Material* (Material)

Material adalah istilah yang merujuk pada unsur bahan. Bahan menjadi salah satu elemen penting setelah uang dalam proses manajemen. Tanpa adanya bahan, proses manajemen tidak akan berjalan dengan lancar. Manusia memanfaatkan bahan untuk mencapai tujuan dalam manajemen.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi menghasilkan barang dan jasa. Dengan adanya teknologi seperti sekarang, manusia tidak lagi menjadi mesin pembantu pada masa sebelum Revolusi Industri terjadi. Serta semakin majunya teknologi dengan masa sekarang, maka penggunaan mesin-mesin sangat penting dalam kegiatan operasi suatu perusahaan atau organisasi.

5. *Methods* (Metode)

Metode adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasionalnya. Oleh karena itu, manajemen yang dibentuk oleh seorang manajer sangat diperlukan untuk menjaga kualitas karyawan atau anggota, akan tetapi untuk mencapai tujuan suatu pekerjaan tergantung dari manajemennya.

6. *Market* (Pasar)

Pasar merupakan tempat untuk menjual barang keperluan manusia atau jasa untuk menghasilkan uang. Barang serta jasa yang dilakukannya penjualan ialah barang sah. Ada bervariasi pasar seperti berkenaan dengan bentuk, jangkauan, segi ukuran, serta jenis yang diperjual belikan. Transaksi ialah tindakan tukar menukar barang atau jasa. Pasar berdiri dengan beberapa macam komponennya seperti, keseluruhan pembeli serta penjual yang keduanya mempunyai peran penting untuk melakukan pengaruh harga barang yang mereka diperjual belikan dipasar.

2.2.3 Prinsip Manajemen

Prinsip adalah dasar – dasar dan nilai – nilai yang membantu kesuksesan suatu manajemen. Henry Fayol dalam Amruddin, dkk. (2020) seorang industrialis berkebangsaan Prancis, memperkenalkan dasar – dasar yang bisa diadopsi dan digunakan dalam perusahaan di berbagai bidang. Teori dari Henry Fayol berkonsentrasi untuk mencapai efisiensi manajerial. Prinsip – prinsip manajemen menurut Henry Fayol adalah:

1. Pembagian Kerja untuk menjamin stabilitas, kelancaran, dan efisiensi bisnis, pembagian kerja dimaksudkan untuk membagi pekerjaan atau tugas berdasarkan keahlian (*skills*) dan kemampuan (*capabilities*) dari karyawan.

2. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang adalah hak untuk mengatur, membagi tugas, melarang, memerintahkan, memberi perintah, dan memberikan penghargaan atau penghargaan kepada anggota staf. Tanggung jawab adalah tugas dan fungsi yang diberikan seseorang karena diserahkan oleh personel yang memegang kekuasaan. Oleh karena itu, dalam perusahaan, berwenang dan tanggung jawab selalu berdampingan. Namun, hak untuk memberi perintah tidak boleh dianggap tanpa mempertimbangkan tanggung jawab. Seorang manajer mungkin menyalahgunakan wewenang mereka jika lebih banyak wewenang dari tanggung jawab mereka. Jika lebih banyak tanggung jawab daripada wewenang, manajer mungkin merasa frustrasi.

3. Disiplin untuk mencapai tujuan bersama (perusahaan), rencana harus dilaksanakan sepenuhnya. Seluruh tujuan perusahaan tidak akan dapat tercapai

jika tidak ada disiplin. Disiplin adalah menghormati aturan atau peraturan perusahaan. Perusahaan harus terus menerus melakukan penilaian dan pengawasan yang adil untuk menciptakan disiplin. Disiplin dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Self Discipline atau disiplin diri terjadi ketika seseorang sadar akan tanggung jawab dan tanggung jawab yang diemban oleh organisasi. Kebiasaan yang baik adalah cara membangun disiplin diri.
 - b. Enforced Discipline atau disiplin yang dipaksakan adalah jenis disiplin yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi untuk memastikan bahwa karyawan atau staf mematuhi aturan dan peraturan perusahaan. Jika mereka tidak melakukannya, akan ada konsekuensinya.
4. Kesatuan perintah atau *unity of command* adalah ketika seorang bawahan menerima dan melaksanakan perintah dari seorang atasan langsung di atasnya untuk menghindari kekacauan. Jika seorang karyawan harus mengikuti lebih dari satu atasan, konflik kepentingan dan kekacauan dapat terjadi.
 5. Kesatuan pengarahan atau *unity of direction* Ini berarti bahwa setiap orang yang terlibat dalam aktivitas yang sama harus memiliki tujuan yang sama. Dengan kata lain, setiap pekerja di suatu perusahaan harus memiliki tujuan dan motivasi yang akan membuat pekerjaan lebih mudah dan memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan tersebut.
 6. Kebutuhan organisasi diatas kebutuhan pribadi hal ini menunjukkan bahwa semua karyawan harus bekerja sama untuk kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi. Kepentingan perusahaan harus diprioritaskan daripada

kepentingan individu atau kelompok. Tujuan organisasi tidak boleh dihalangi oleh kepentingan individu atau kelompok.

7. Penggajian karyawan, juga dikenal sebagai remunerasi, adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berdasarkan usaha mereka untuk perusahaan. Remunerasi dapat berbentuk uang atau tidak. Tujuan dari remunerasi adalah memberikan motivasi pada karyawan.
8. Pemusatan pihak mana pun di perusahaan yang bertanggung jawab atas proses pengambilan keputusan harus netral. Namun, ukuran organisasi menentukannya. Henri Fayol menekankan bahwa struktur kekuasaan harus seimbang.
9. Rantai komando atau chain of command atau scalar chain adalah skema formal untuk otoritas, komunikasi, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi. Prinsip dasar Fayol adalah bahwa urutan hierarki harus dimulai dari atas ke bawah. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa setiap karyawan mengetahui senior langsung mereka.
10. Ketertiban atau juga dikenal sebagai order adalah kondisi kerja yang mendukung dan menciptakan suasana kerja yang positif bagi karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitas mereka. Selain itu, pemesanan dalam hal ini juga berarti bahwa segala sesuatunya berada di tempatnya masing-masing atau di tempat yang seharusnya.
11. Keadilan atau kesetaraan berarti bahwa semua karyawan harus diperlakukan dengan sama dan penuh hormat. Manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa tidak ada satupun karyawan yang diperlakukan dengan tidak adil.

12. Stabilitas kondisi karyawan ketika karyawan merasa aman, mereka akan bekerja lebih keras untuk perusahaan. Karena ketidakstabilan menyebabkan inefisiensi, karyawan harus memiliki keamanan kerja. Bisnis yang sukses biasanya memiliki karyawan yang bertahan lama. Manajemen bertanggung jawab untuk memberikan keamanan kerja kepada karyawan mereka.
13. Prakarsa memberikan kepuasan kepada karyawan dan membawa kesuksesan bagi perusahaan, maka perusahaan harus mendorong dan mendukung karyawan untuk mengambil inisiatif dalam suatu organisasi untuk meningkatkan minat mereka dan menghasilkan nilai bagi perusahaan.
14. Semangat kesatuan dan semangat korps adalah semangat kelompok yang diciptakan oleh kerja sama dan semangat tim di antara karyawan. Untuk mencapai semangat ini, perusahaan harus menciptakan kekompakan dan keselarasan di antara karyawannya.

2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Keputusan yang menentukan apakah organisasi dapat menentukan atau mengembangkannya sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara terstruktur dan terhimpun dalam suatu sistem yang baik sehingga proses penentuannya dapat cepat dilakukan dan mengurangi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi sebelumnya seperti kesalahan menunjuk seseorang yang tidak tepat dalam pekerjaannya. Seorang pekerja akan mampu mengambil keputusan yang baik apabila dia memahami dan mampu dalam bidang ruang lingkup yang dihadapinya. Sumber daya manusia yang baik apabila mampu mengambil keputusan yang baik sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu semua tergantung dengan kemampuan intelektual dan analisis sumber daya manusianya. Sehingga dapatlah dikatakan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia ini organisasi tidak akan berarti apa-apa.

Oleh karena itu, sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama organisasi agar dapat berkembang secara produktif.

Menurut Hasibuan (2017:10) menyebutkan: “Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. Sedangkan menurut Flippo dalam Hasibuan (2017:11) bahwa: “Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat”.

Selanjutnya manajemen sumber daya manusia menurut Jucius dalam Hasibuan (2017:11-12) adalah sebagai berikut: “Manajemen sumber daya manusia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa”, sehingga:

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efektif dan efisien.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
3. Tujuan masyarakat diperlihatkan dan dilayani dengan baik.

Dari berbagai pengertian manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang berhubungan dengan fungsi-fungsi manajemen yang melibatkan tenaga kerja dan pemanfaatan hubungan ketenaga kerjaan dalam mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

2.3.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:24) adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan

- d. Pengendalian
- e. Pengadaan
- f. Pengembangan
- g. Kompensasi
- h. Pengintegrasian
- i. Pemeliharaan
- j. Kedisiplinan
- k. Pemberhentian

Adapun penjelasan secara singkat mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21) yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*) Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus di kerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
- c. Pengarahan (*Directing*) Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*Controlling*) Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*) Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- f. Pengembangan (*Development*) Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi (*Compentation*) Pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan, agar tercipta Kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- h. Pengintegrasian (*Integration*) Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*) Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.
- j. Kedisiplinan (*Dicipline*) Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- k. Pemberhentian (*Separation*) Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut Moekijat dalam Hasibuan (2017:24) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Perencanaan
- b. Penilaian prestasi
- c. Seleksi

- d. Pengembangan dan pelatihan
- e. Administrasi gaji dan upah
- f. Lingkungan kerja
- g. Pengawasan pelaksanaan pekerjaan
- h. Hubungan perburuhan
- i. Kesejahteraan sosial
- j. Penilaian riset

Selanjutnya Flippo pun memberikan pendapatnya mengenai fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia dalam Hasibuan (2017:24) sebagai berikut:

- a. *Planning* (Perencanaan)
- b. *Organizing* (Pengorganisasian)
- c. *Directing* (Pengarahan)
- d. *Controlling* (Pengawasan)
- e. *Procurement* (Pembelian)
- f. *Development* (Pengembangan)
- g. *Compensation* (Kompensasi)
- h. *Integration* (Integrasi)
- i. *Maintenance* (Pemeliharaan)
- j. *Separation* (Pemberhentian)

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, pada dasarnya hampir serupa, yakni adanya perencanaan, pengorganisasian, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, penilaian kerja, pengembangan, dan kompensasi. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi fungsi yang lain.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.3.2 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2006:20-21) unsur-unsur manajemen sumber daya manusia terdiri dari 6 unsur yang dikenal sebagai 6M yaitu :

- a. *Men*, yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional.
- b. *Money*, yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. *Methods*, yaitu cara-cara yang digunakan dalam usaha mencapai tujuan.
- d. *Materials*, yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- e. *Machines*, yaitu mesin atau alat yang diperlukan atau digunakan untuk mencapai tujuan.
- f. *Market*, yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa yang dihasilkan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang memperlajari lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Hasibuan (2006:20-21), bidang-bidang manajemen antara lain :

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (unsur *men*)
- 2) Manajemen Permodalan/pembelajaran (unsur *money*)
- 3) Manajemen Akuntansi Biaya (unsur *materials*)
- 4) Manajemen Produksi (unsur *machines*)
- 5) Manajemen Pemasaran (unsur *market*)

6) *Methods* adalah cara atau sistem yang digunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan daya guna hasil setiap unsur manajemen.

Seiring dengan meningkatnya teknologi dan ilmu pengetahuan, maka bidang-bidang manajemen sumber daya manusia tersebut akan semakin berkembang sesuai dengan kebutuhan hidup manusia yang semakin terpesialisasi dalam segala bidang.

2.4 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam arti yang luas, melalui pendidikan, pelatihan, serta pembinaan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta sikap pegawai agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Dalam konteks penelitian ini, pengembangan sumber daya manusia juga diartikan sebagai salah satu cara efektif dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi, seperti ketertinggalan kemampuan pegawai, perubahan lingkungan kerja, serta tuntutan peningkatan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi sangat penting untuk menjaga dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan produktif.

Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis saja, tetapi juga mencakup peningkatan kemampuan teoritis, konseptual, serta moral pegawai. Hal ini dilakukan melalui berbagai program seperti pendidikan formal, pelatihan, serta pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan zaman.

Menurut Henry Simamora, pengembangan sumber daya manusia adalah proses menyiapkan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi, yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual dan emosional agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Selanjutnya, menurut Soeprihanto, pengembangan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan melalui peningkatan pengetahuan, termasuk penguasaan teori dalam pengambilan keputusan guna menghadapi berbagai permasalahan kerja.

Selain itu, menurut Malayu S. P. Hasibuan, pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas individu, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam instansi pemerintah seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, pengembangan sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dilakukan melalui penempatan pegawai sesuai dengan keahlian, pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), serta pembinaan yang berkelanjutan guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai investasi jangka panjang bagi organisasi, karena mampu meningkatkan kinerja pegawai, produktivitas kerja, serta kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.

2.4.1 Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Dalam kaitan bahasan tentang ruang lingkup pengembangan Sumber Daya Manusia, berikut ini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli di bidangnya. Tjiptoherijanto (2010) mengemukakan sebagai berikut: "*human resource development for government officer is started since the recruitment until the end of their service as government officer*". Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut ini dapat dikemukakan bahwa sebelum rekrutmen, ada tahap penyusunan formasi yang dasarnya adalah pemetaan jabatan yang menekankan dua sisi, yaitu berapa karyawan/pegawai dan tugas-tugasnya apa. Kalau suatu unit tidak ada kegiatan, tiap tahun tidak sama, maka dalam penyusunan formasi perlu adanya pemetaan jabatan. Pelaksanaan formasi selama ini didasarkan dari kegiatan unit yang ada, contohnya, unit pendidikan dan pelatihan. Apabila kebijakan pendidikan dan pelatihan tahun depan berkurang, maka jumlah pegawainya dapat dipindahkan ke tempat lain dan tidak memerlukan formasi lagi.

Sedarmayanti (2008: 167) mengemukakan berkaitan dengan ruang lingkup pengembangan SDM adalah sebagai berikut. Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, dapat dibedakan menjadi tiga yaitu;

- 1) *pre service training* (pelatihan pra- tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang

bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.

- 2) *in service training* (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) *post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha”.

Berdasarkan uraian tersebut, contoh pelatihan dalam tugas adalah seperti diketahui bahwa tuntutan perkembangan yang ada, mendesak perusahaan atau organisasi untuk menggunakan metode kerja baru serta pelayanan baru. Perubahan dari yang lama ke yang baru seperti ini, tidak boleh tidak harus dilaksanakan, agar organisasi dapat berkesinambungan dalam masyarakat.

Agar semua perubahan itu dapat berjalan dengan baik dalam organisasi tanpa menimbulkan gejolak, maka SDM yang terlibat dalam melaksanakan perubahan tersebut perlu pula diubah dalam arti ditingkatkan pengetahuannya, kemampu dan keterampilannya, sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan program penyesuaian itu sendiri.

2.4.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia, berkaitan dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancangkan harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting

berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, keterampilan, produktivitas kerja dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Menurut Minor (2009:15-16) mengemukakan bahwa pengembangan memberikan banyak manfaat bagi sejumlah pihak adalah sebagai berikut :

- a. Bagi karyawan, pengembangan bisa :
 - 1) membantu pekerja berkembang
 - 2) memelihara keahlian tetap mutakhir
 - 3) meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan
 - 4) memberi karyawan dikenal publik dan akses kepada informasi
- b. Bagi manajer/pimpinan tim, pengembangan
 - 1) mendukung tanggung jawab kepemimpinan bersama
 - 2) memberi kepuasan karyawan berkembang
 - 3) meningkatkan reputasi pengembangan karyawan
 - 4) memberi lebih banyak kesempatan untuk delegasi
 - 5) membebaskan waktu untuk mengejar visi, pengembangan tim dan pengakuan terhadap karyawan.

Dalam era globalisasi saat sekarang ini pengembangan sumber daya manusia tidak saja penting dilakukan untuk mewujudkan suatu organisasi yang dimiliki jerangka kuat dan mampu menghadapi semua tantangan dan persaingan yang tidak dapat dihindari. Namun pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan dengan sejumlah pertimbangan, yaitu :

- a. Penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam organisasi semakin beragam dan beraneka pilihannya, sehingga mau tidak mau atau mampu tidak mampu organisasi harus mengambil alternatif pilihan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat menguasai dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut kedalam organisasi.
- b. Untuk mewujudkan efektivitas organisasi, kemampuan yang baik dari sumber daya manusia adalah syarat mutlak sehingga untuk meningkatkan kemampuannya, sumber daya manusia harus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk itu sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi harus dikembangkan agar dapat memberikan peran yang maksimal dengan tujuan organisasi. Sehingga setiap pegawai yang ada dapat memaksimalkan kinerjanya. Karena dalam hal ini yang dapat ditingkatkan ataupun dikembangkan kinerjanya adalah pegawai.

2.4.3 Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2015:185) terdapat lima tahapan atau lima langkahlangkah dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar manfaatnya dapat dipetik semaksimal mungkin, yaitu:

1. Penentuan kebutuhan penentuan kebutuhan merupakan anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban organisasi. Penyediaan anggaran tersebut hanya diselenggarakan apabila kebutuhan memang ada. Penentuan kebutuhan mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu

mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu, masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan yang baru yang diperkirakan akan timbul dimasa depan.

2. Penentuan sasaran berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut keperilaku atau mungkin keduanya. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas-jleasnya dan sekongkret mungkin bagi para pelatih maupun bagi peserta. Bagi penyelenggara pelatih dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut ialah :
 - a. Sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan.
 - b. Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan. Bagi para peserta manfaatnya terlihat pada persiapan dan usaha apa yang mereka lakukan agar memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang diikutinya.
3. Penentuan program telah dikemukakan bahwa bentuk dan sifat suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh paling sedikit dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk keperilakuan yang hendak dicapai melalui suatu teknik yang dianggap paling tepat. Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran

adalah mengajarkan keterampilan baru yang dimiliki oleh para pekerja dalam pelaksanaan tugas dengan baik.

4. Pelaksana program perlu ditekankan bahwa penyelenggara program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya, dengan penekanan pada kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas dapat berbeda dalam akentuasi dan intensitasnya pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar. Disamping itu, suatu teknik mengajar dapat berupa pelatihan dengan pengembangan bagi sekelompok peserta yang mengikuti program yang sama.
5. Penilaian program pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu:
 - a. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas.
 - b. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Penjelasan lebih lanjut mengenai indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Siagian (2015:185) terdapat beberapa fenomena yang dapat dikategorikan sebagai pemicu munculnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sebagai berikut:

1. Penentuan Kebutuhan
 - a. Ketersediaan anggaran, merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi dan sangat menentukan dalam penyelenggaraan

pengembangan dan kemampuan aparatur dalam mengelola anggaran yang stabil dan peralatan yang lengkap.

- b. Masalah yang dihadapi sekarang, merupakan tantangan yang dihadapi memerlukan perhatian dan pengembangan apabila terjadi perubahan strategi organisasi.

2. Penentuan Sasaran

- a. Menyangkut perilaku, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi yakni bagaimana perilaku sumber daya manusia itu sendiri, apabila memiliki perilaku berorganisasi yang baik tentu tujuan organisasi akan mudah dicapai.

3. Penentuan Program

- a. Kepentingan bagi organisasi, dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan baru.
- b. Kepentingan bagi para pegawai, dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

4. Pelaksanaan Program

- a. Materi program, dalam program pelatihan atau pembinaan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang disampaikan atau diberikan kepada para peserta tentunya harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan.
- b. Tersedianya fasilitas, faktor yang menunjang bagi keberhasilan program pelatihan dan pengembangan adalah dukungan fasilitas.

- c. Kemampuan pelatih, kemampuan pelatih dalam hal penyampaian materi juga harus sesuai kriteria, materi yang digunakan akan dapat tersampaikan dengan baik sehingga pelatihan dan pengembangan akan tercapai.
5. Penilaian Program
 - a. Peningkatan kemampuan, untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu program pengembangan sumber daya manusia, maka diperlukan penilaian setelah kegiatan tersebut selesai.
 - b. Perubahan perilaku, perubahan perilaku juga dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan program pelatihan dan pengembangan.

2.5 Pengertian Kinerja

Kinerja atau yang sering disebut dengan *job performance*, merujuk pada tingkat pencapaian seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini merupakan hasil nyata dari kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Sebagai indikator dari keberhasilan kinerja, kinerja menggambarkan sejauh mana seseorang mampu mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Kinerja yang baik dari karyawan memiliki dampak langsung terhadap kemajuan dan kesuksesan suatu organisasi. Semakin tinggi kinerja karyawan, semakin besar kontribusinya terhadap pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, evaluasi dan pengembangan kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi setiap organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Adapun pengertian kinerja lainnya yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2020:9) yang dimaksud dengan kinerja adalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam jangka waktu tertentu saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Lijian Polak Sinambela (2019:5) Kinerja adalah sejauh mana individu mampu menerapkan keahlian tertentu dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kinerja digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Benardin dan Russel (dalam Priansa,2020:270) mengemukakan bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dihasilkan dari tugas atau kegiatan pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan wujud dari kemampuan, keterampilan, dan motivasi yang dimiliki serta dicapai oleh individu. Menurut Darmawan (2020:3) pengertian kinerja adalah *“Job Performance is the achievement of employee work after or during completing tasks and responsibilities through effort and adjusted to what has been set by the company for the achievement of objectives.”* Yang diartikan “kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan setelah atau selama menyelesaikan tugas dan tanggung jawab melalui usaha yang disesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.”

Adapun pengertian kinerja tenaga keperawatan yang disampaikan Suriana (dalam Hidayat dan Uliyah,2019:4) yaitu:

“Kinerja tenaga keperawatan adalah hasil kerja yang dicapai oleh perawat dalam melaksanakan tugas-tugas asuhan keperawatan sehingga menghasilkan output yang baik kepada klien dalam kurun waktu tertentu. Kinerja tenaga keperawatan

yang baik ditandai dengan tingginya tingkat kepuasan dan zero complain dari klien.” Sedangkan Melisa (dalam Adnyaswari dan Adnyani, 2019:2277) menyatakan bahwa “Kinerja tenaga keperawatan adalah hasil kerja perawat yang dapat dirasakan langsung oleh pasien atau klien. Jika kinerja perawat tidak optimal, hal ini dapat berdampak negatif dan menyebabkan penurunan kualitas pelayanan kesehatan.”

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam periode waktu tertentu, yang dilakukan oleh individu sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tenaga keperawatan, secara khusus, adalah hasil yang dicapai oleh perawat melalui pemberian asuhan keperawatan kepada pasien atau klien. Hasil tersebut dapat terlihat dari tingkat kepuasan klien serta minimnya keluhan atau komplain yang disampaikan oleh klien terkait pelayanan yang diberikan.

2.5.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Kasmir (dalam Jufrizen, 2021:12) berikut beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan akan mempengaruhi kinerjanya. Semakin tinggi tingkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, semakin lancar pekerjaan tersebut berjalan dan sesuai dengan sasaran yang ditentukan. Sebaliknya, kemampuan dan keterampilan yang rendah akan berdampak pada kinerja yang kurang optimal dan menghalangi tercapainya tujuan.

2. Pengetahuan dengan menguasai berbagai pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan maka karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Rancangan kerja dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih mudah dan menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan adanya rancangan kerja, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
4. Kepribadian atau karakter seseorang berpengaruh terhadap kinerjanya. Individu yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik cenderung dapat melaksanakan tugas dengan benar dan tanggung jawab, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan. Sebaliknya, individu dengan kepribadian atau karakter yang kurang baik sering kali dianggap kurang serius dan tidak bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga hasilnya tidak optimal.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan. Individu yang memiliki dorongan yang sangat kuat, baik dari dalam diri maupun dari faktor eksternal, akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mencapai kinerja yang optimal.

2.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan dan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengukur sejauh mana

pegawai mampu mencapai target kerja serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2016:196-199), tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

- 1) Penilaian kinerja akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna bagi karyawan. Dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan, karena manajemen dapat mengetahui dimana kelebihan dan kekurangan karyawan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- 2) Dapat membantu manajemen dalam memutuskan penempatan karyawan.
- 3) Dapat mengetahui jenis dan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.
- 4) Dapat digunakan untuk menyesuaikan kompensasi bagi karyawan yang kinerjanya meningkat.
- 5) Dapat menyimpan data base kompensasi karyawan yang dimiliki perusahaan.
- 6) Dapat memberikan rasa keadilan bagi karyawan.
- 7) Menjadi alat komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, hal ini dilakukan melalui umpan balik atas penilaian kinerja.
- 8) Akan membentuk budaya kerja yang menghargai kualitas kerja.
- 9) Akan menjadi dasar penerapan sanksi jika ada karyawan tidak memenuhi kualitas kerja yang diharapkan.

2.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur variabel penelitian, ada dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Menurut Jhon Miner dalam Hendra

60 dan Anuar (2023:201) dibagi kedalam 5 (lima) dimensi dan sepuluh indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja mengacu pada hasil yang dicapai dari segi output atau hasil tugas-tugas rutin dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas tersebut. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator, yaitu;
 - a. Kecepatan Bekerja.
 - b. Kemampuan Bekerja.
2. Kualitas Kerja mencerminkan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian, dan keterampilan. Kualitas yang baik dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi kualitas kerja diukur dengan tiga indikator yaitu:
 - a. Keterampilan.
 - b. ketelitian.
 - c. Hasil kerja.
3. Kerja Sama mengacu pada kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Diukur dengan dua indikator yaitu:
 - a) Jalinan kerja sama.
 - b) Kekompakan.
4. Tanggung Jawab kemampuan seseorang karyawan untuk menerima dan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Diukur dengan dua indikator, yaitu:
 - a) Hasil kerja.
 - b) Mengambil keputusan.
5. Inisiatif adalah kemampuan karyawan untuk bekerja dan membuat keputusan

yang baik tanpa memerlukan pengarahan. Dimensi inisiatif diukur dengan satu indikator yaitu: Kemampuan.

2.6 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dalam penyusunan penelitian dari berbagai peneliti sebelumnya dan bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu juga sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Fokus penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian ini adalah yang berkaitan dengan Kejenuhan kerja, motivasi kerja, kinerja. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari penelitian-penelitian terdahulu, mencakup judul penelitian, nama peneliti, sumber, dan tahun terbit, temuan utama, serta kesamaan dan perbedaan, antara peneliti peneliti tersebut dengan penelitian yang sedang dilaksanakan:

Tabel 2. 1 Hasil Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Indha Enggal rahayu (2021) Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan Insitut Agama Islam Ponorogo Negeri	1.Menggunakan metode kualitatif 2.Kajian penelitian yang sama mengenai pengembangan sumber daya manusia	1.Lokus penelitian 2.Tahun Penelitian	Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik.
2	Nugroho Mardi W (2021) Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro	1.menggunakan metode kulitatif 2.kajian penelitian yang sama yaitu mengenai pengembangan sumber daya manusia	1.lokus penelitian 2.Tahun penelitian	Pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja pegawai penting dilakukan lewat rapat dan studi kasus. Di Dinas Pendidikan Bojonegoro.
3	Fikri Haris (2022) Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng	Fokus pengembangan SDM dan peningkatan kinerja pegawai	Lokasi berbeda (Soppeng); metode regresi linear	Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
4	MA Almusdaryah 2 Cimahi (2025) Implementasi program pengembangan SDM pada tenaga pendidik	Pengembangan SDM berdampak pada peningkatan kinerja	Fokus pelatihan & metode pengajaran berbasis teknologi	Pelatihan berdampak positif pada kinerja tenaga pendidik, metode kreatif & penggunaan teknologi
5	M Mursiti (2021) Strategi pengembangan SDM dengan pendekatan dialog sosial	Strategi peningkatan kualitas pegawai	Pendekatan dialog sosial	Strategi meningkatkan keterampilan & hubungan sosial efektif
6	TA Rista (2025) Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan	Fokus kinerja pegawai di dinas pendidikan	Penambahan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi	Gaya kepemimpinan, budaya, dan motivasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai
7	SN Pradesi (2024) Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai	Pelatihan sebagai strategi pengembangan SDM	Penekanan pada kompetensi	Pelatihan dan kompetensi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai
8	AMZ Nasution (2024) Pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Pengembangan SDM dan kinerja pegawai	Fokus disiplin kerja dan kepemimpinan	Kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja dan kepemimpinan
9	Peneliti dari Jurnal RIGGS (2024) Pengembangan SDM untuk memperkuat mutu kinerja pegawai	Pengembangan SDM meningkatkan mutu kinerja pegawai	Pendekatan mutu kinerja pegawai	Pengembangan SDM memperkuat mutu kinerja pegawai secara signifikan
10	Jurnal Riset Ilmiah (2025) Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai	Pengembangan SDM berdampak pada kinerja pegawai	Fokus pada Dinas Pendidikan secara umum	Pengembangan SDM berpengaruh positif serta signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai
11	Peneliti dari Jurnal Dharmawangsa (2024) Pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan	Kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengembangan SDM	Fokus pada variabel kepemimpinan dan disiplin kerja	Kepemimpinan dan disiplin bekerja berkontribusi positif signifikan pada kinerja pegawai
12	E-Journal IAIFA (2023) Rencana pengembangan SDM pada institusi pendidikan	Pengembangan SDM penting untuk peningkatan kinerja	Fokus pada perencanaan pengembangan SDM	Perencanaan yang baik dapat meningkatkan kinerja institusi melalui SDM
13	Peneliti dari Atmosfer (2023) Pengembangan SDM dalam dunia pendidikan	SDM sebagai penentu utama kinerja pegawai	Pendekatan lebih luas dalam dunia pendidikan	Pengembangan SDM secara komprehensif berdampak

No	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				signifikan pada kinerja pegawai
14	Jurnal Bisnis Mahasiswa (2023) Peran manajemen SDM dalam sistem pendidikan	Pengembangan dan manajemen SDM fokus utama	Pendekatan pada manajemen SDM dalam sistem pendidikan	Manajemen SDM berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai
15	Tatiya Khodyzah (2022) Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sumedang Universitas Sebelas April Sumedang	1.Menggunakan metode kualitatif 2.Kajian penelitian yang sama yaitu mengenai pengembangan sumber daya manusia	1.lokus penelitian 2.Tahun penelitian	Anggaran untuk pengembangan SDM BUMDES di Kabupaten Sumedang melalui pelatihan dan pembinaan tersedia namun belum maksimal.

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

Dari peneliti terdahulu diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam hasil penelitiannya didapati berbagai permasalahan, upaya serta saran yang diberikan dalam mengatasi berbagai masalah atau hambatan-hambatan dari hasil penelitian terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. pengembangan sumber daya manusia melalui pembinaan dan pelatihan sangat bermanfaat untuk meningkatkan nilai-nilai produktivitas dalam menghasilkan kerja yang baik.

Adapun dari hasil peneliti terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa peneliti mendapat hal baru dalam variabel pengembangan sumber daya manusia yang akan menjadikan sebagai proses pengumpulan data dan pengolahan data, selanjutnya akan ditarik kesimpulan.

2.7 Paradigma Penelitian

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan

keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Dengan demikian, Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan Sumber Daya Manusia serta keragaman SDM yang ada di organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran Sumber Daya Manusia, dalam menghadapi tantangan diatas, Unit Kepegawaian/personalia dapat memelihara para Sumber Daya Manusia yang efektif dengan program Pengembangan Sumber Daya Manusia.

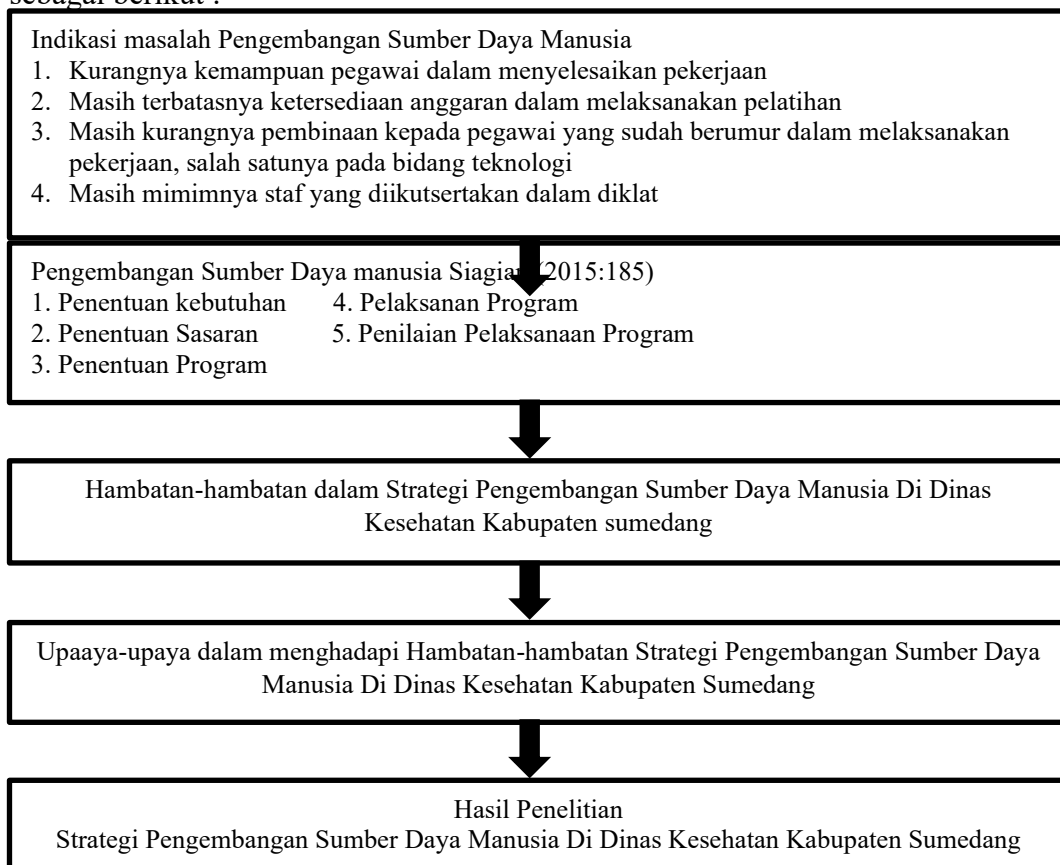
Pengembangan sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia sedangkan kualitas erat kaitannya dengan mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik fisik maupun non fisik. Dengan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia, sehingga dapat terwujudnya pengembangan sumber daya manusia dengan baik, untuk permasalahan terkait dengan pengembangan sumber daya manusia di dinas pendidikan, faktor penghambat maupun upaya mengatasi hambatan maka peneliti melakukan penelitian lebih dalam melalui observasi awal.

Hal tersebut sesuai dengan kriteria atau ukuran-ukuran pengembangan sumber daya manusia menurut siagian (2015:185) yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan
2. Penentuan Sasaran
3. Penentuan Program
4. Pelaksanaan Program
5. Penilaian Pelaksanaan Program

Dengan melihat kelima aspek tersebut, maka pengembangan sumber daya manusia dapat terwujud, manakala pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara baik.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat model paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

2.8 Proposisi Penelitian

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Semakin baik pengembangan sumber daya manusia, semakin tinggi kinerja pegawai
2. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar kinerja organisasi menjadi lebih efektif.
3. Kendala dalam pengembangan sumber daya manusia menyebabkan peningkatan kinerja pegawai belum optimal.
4. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat akan berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Metode Penelitian

Dalam metode ini, metode yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif atau sering disebut dengan metode naturalistik, karena penilaiannya pada kondisi yang alamiah (natural setting) dan hasil dari penelitian kualitatif lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi. Menurut Taylor dan Bogdan (Afrizal, 2017:12) menyebutkan bahwa “metode penelitian kualitatif diartikan sebagai cara yang dipakai oleh para peneliti untuk memecahkan masalah dan mencari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitiannya”. Dalam penelitian kualitatif, penelitian berangkat dari teori menuju data dan berakhir pada penerimaan atau penolakan terhadap teori yang digunakan, sedangkan dalam penelitian kualitatif peneliti bertolak dari data, memanfaatkan teori yang ada sebagai bahan penjelasan, dan berakhir dengan satu “teori”.

Sedangkan menurut Sugiyono (2018:8) metode penelitian kualitatif adalah penelitian yang yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah, dimana peneliti bertindak sebagai instrumen kunci, teknik-teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi (gabungan), analisis data bersifat induktif dan hasil penelitian lebih menekankan makna dari pada generalisasi. Mengingat penelitiannya dilakukan pada kondisi yang alamiah dalam arti apa adanya, maka metode penelitian kualitatif dipandang lebih tepat untuk digunakan agar diperoleh data yang lengkap melalui proses wawancara secara mendalam, observasi, serta

kebenaran dan keberadaan dokumen pendukung dari pernyataan para informan dengan harapan dapat dijadikan bahan masukan dan sumbangan pemikiran dalam memecahkan masalah yang terkait dengan Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

Penelitian kualitatif menurut Moleong (2011:8-11) memiliki sejumlah karakteristik tertentu. Adapun ciri-ciri penelitian kualitatif sebagai berikut:

1. Latar ilmiah
2. Manusia sebagai alat (*instrumen*)
3. Metode kualitatif
4. Analisis data secara induktif
5. Teori dari dasar (*grounded theory*)
6. Deskriptif
7. Lebih mementingkan proses daripada
8. Adanya batas yang ditentukan oleh fokus
9. Adanya kriteria khusus untuk keabsahan data
10. Desain yang bersifat sementara
11. Hasil penelitian dirundingkan dan disepakati bersama

Penggunaan metode kualitatif dalam penelitian ini diharapkan data yang didapat lebih lengkap serta bermakna dan pasti, hal ini sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Sugiyono (2018:205), yaitu bahwa: Dengan digunakan metode penelitian kualitatif, dalam penelitian ini diharapkan mendapatkan data yang lebih lengkap, lebih mendalam, dan bermakna sehingga tujuan penelitian dapat tercapai.

Penggunaan metode kualitatif ini bukan karena metode penelitian ini lebih “trendy”, tetapi memang permasalahan lebih tepat dicarikan jawaban dengan menggunakan metode kualitatif.

Dengan demikian, penggunaan metode peneliia kualitatif dalam satu penelitian dapat diperoleh data yang lebih tuntas, sehingga memiliki kreadibilitas yang tinggi sehingga tujuan penelitian ini dapat dicapai.

3.2 Parameter Penelitian

Parameter penelitian dapat didefinisikan sebagai variabel atau aspek utama yang menjadi fokus dan diteliti dalam suatu penelitian. Parameter penelitian merupakan komponen penting dalam kerangka konseptual atau teoretis yang mendasari suatu penelitian.

Adapun dalam penelitian ini beberapa parameter yang akan dijadikan sebagai objek penelitian adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 1 Operasional Parameter

Rumusan	Dimensi	Indikator	Narasumber	Teknik Pengumpulan Data
Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai	Pelatihan dan Pengembangan Kompetensi	Frekuensi dan jenis pelatihan yang diikuti pegawai	H. Dikdik Sadikin, AK, M.Si	Wawancara
	Pengembangan Kompetensi	Peningkatan keterampilan dan kemampuan kerja setelah pelatihan	H. Dikdik Sadikin, AK, M.Si	Wawancara
	Pengawasan dan Evaluasi	Evaluasi berkala terhadap hasil pengembangan SDM	H. Dikdik Sadikin, AK, M.Si	Wawancara
Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia	Efektivitas dan Efisiensi Kerja	Perbaikan proses kerja sehingga lebih efisien	Ahmad Sofyan, S.Kep., MSi	Wawancara
	Kualitas Pelayanan	Meningkatnya mutu pelayanan kepada masyarakat	Ahmad Sofyan, S.Kep., MSi	Wawancara

Rumusan	Dimensi	Indikator	Narasumber	Teknik Pengumpulan Data
	Motivasi dan Kepuasan Kerja	Tingkat motivasi kerja pegawai berdasarkan survei kepuasan	Ahmad Sofyan, S.Kep., MSi	Wawancara
Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia	Anggaran dan Sumber Daya	Kekurangan dana untuk pelatihan dan program pengembangan	Tatang Cuyaman, S.Kep., Ners	Wawancara
	Hambatan Administratif dan Kebijakan	Kebijakan yang membatasi pelaksanaan program pengembangan	Tatang Cuyaman, S.Kep., Ners	Wawancara
	Fasilitas Pendukung	Ketersediaan sarana dan prasarana pendukung pelatihan	Tatang Cuyaman, S.Kep., Ners	Wawancara
Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia	Pengembangan Karir dan Promosi	Adanya peluang promosi berdasarkan kompetensi	Hj. Ai Andriani, S.Tr.Keb.,Bdn., SKM., M.Si	Wawancara
	Sistem Penghargaan dan Insentif	Implementasi sistem penghargaan yang transparan	Hj. Ai Andriani, S.Tr.Keb.,Bdn., SKM., M.Si	Wawancara
	Komunikasi dan Partisipasi Pegawai	Mekanisme komunikasi dua arah dalam organisasi	Hj. Ai Andriani, S.Tr.Keb.,Bdn., SKM., M.Si	Wawancara

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

3.3 Penentuan Sasaran dan Informan Penelitian

3.3.1 Penentuan Sasaran

Dalam melaksanakan penelitian, setiap kegiatan pengumpulan data selalu berhadapan dengan objek yang diteliti, baik berupa manusia, benda maupun aktivitas-aktivitas atau kejadian-kejadian dimana suatu masalah dapat untuk keseluruhan karakteristik objek, penelitian ini disebut objek penelitian.

Sementara itu dalam penelitian kualitatif tidak menggunakan istilah populasi, namun oleh Spradey (Sugiyono,2018:215) dinamakan “social situasuion” atau situasi sosial yang terdiri dari atas 3 elemen yaitu: tempat (*place*), perilaku (*Actors*), dan aktivitas (*Activity*) yang berinterksi secara sinergitas. Objek dan informasi penelitian kualitatif menjelaskan objek penelitian yang menjadi fokus dan lokus penelitian ini adalah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang. Yang menjadi sasaran dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Tabel 3. 2 Sasaran Penelitian

No	Unsur	Jumlah (Orang)
1	Sekretaris	4
2	Bidang Kesehatan Masyarakat	4
3	Bidang Pencegahan dan Pengendalian Penyakit	3
4	Bidang Pelayanan Kesehatan	2
5	Bidang Sumber Daya Kesehatan	2
	Total	15

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

3.3.2 Informan Penelitian

Dalam rangka memperoleh informasi yang akurat serta data diperoleh dari informan serta sampel. Informan adalah pegawai yang benar-benar memahami permasalahan dengan argumen yang mereka mengetahui banyak mengenal fenomena yang terjadi dilapangan sedangkan sampel adalah wakil dan populasi yang akan diteliti. Sedangkan dalam penelitian ini adalah porpusive sampling yang artinya adalah bahwa teknik pengambilan sampel berdasarkan kebutuhan. Pegawai yang dijadikan sampel informan peneitian ini dikareakan peneliti beranggapan bahwa yang bersangkutan berkompeten dan bertanggung jawab mengenai pengawasan dalam memberikan pembinaan terhadap pelaku usaha.

Maka yang akan menjadi informan penelitian ini adalah sekertaris, bidang kepegawaian dan umum maka seluruhnya berjumlah 8 orang dengan rincian sebagai berikut:

Tabel 3. 3 Informan Penelitian

No	Nama	Jumlah (Orang)
1	H.Dikdik Sadikin, A.KS., MSi.	1
2	Lina Herlina, S.Kep., Ners	1
3	Hj. Atik Nurhayati, S.KM., MSi.	1
4	Nana Nugraha, S.Sos., MSi.	1
5	Surdi Sudiana, S.KM., M.M	1
6	Tatang Cuyaman, S.Kep., Ners	1
7	Drg. Hj. Hana Zaitunah Fuadi	1
8	Ahmad Sofyan, S.Kep., MSi.	1
	Total	8 Orang

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data merupakan langkah yang paling strategis dalam penelitian, karena tujuan dari penelitian yaitu, mendapatkan data. Untuk menunjang metode yang digunakan guna memperoleh informasi dalam penelitian ini, penulis menggunakan teknik pengumpulan data menurut Sugiyono (2017:224-241) sebagai berikut:

- 1) Studi kepustakaan, yaitu pengumpulan data dengan mempelajari literatur, buku-buku ilmiah, peraturan-peraturan yang berlaku laporan-laporan, arsip serta dokumen-dokumen tertulis yang berkaitan dengan masalah yang akan diteliti dapat menunjang kelancaran pencarian data.
- 2) Studi lapangan, yaitu suatu teknik mengumpulkan data yang diperoleh langsung dilapangan dengan cara sebagai berikut:
 - a Observasi, yaitu melakukan pengamatan secara langsung pada objek penelitian untuk mencatat segala hal kegiatan yang berhubungan dengan

permasalahan yang diteliti, dimana peneliti tidak ikut terlibat dalam proses kerja.

- b Wawancara/interview, yaitu mengumpulkan data dengan cara meminta penjelasan kepada berbagai pihak yang berhubungan dengan permasalahan yang diteliti, dengan mengajukan sejumlah pertanyaan secara lisan, mendalam serta terarah sesuai dengan pedoman wawancara.
 - c Dokumentasi, yaitu pengumpulan data-data berupa rekaman hasil wawancara, foto-foto dan catatan harian lapangan yang merupakan pelengkap hasil wawancara dan observasi.
- 3) Triangulasi, dalam teknik pengumpulan data triangulasi diartikan sebagai teknik pengumpulan data yang bersifat menggabungkan dari berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Bila peneliti melakukan pengumpulan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data. Teknik triangulasi, peneliti menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan data dari sumber yang sama. Peneliti menggunakan observasi partisipatif, wawancara mendalam, dan dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak. Triangulasi sumber berarti, untuk mendapatkan data dari sumber yang berbeda-beda dengan teknik yang sama.

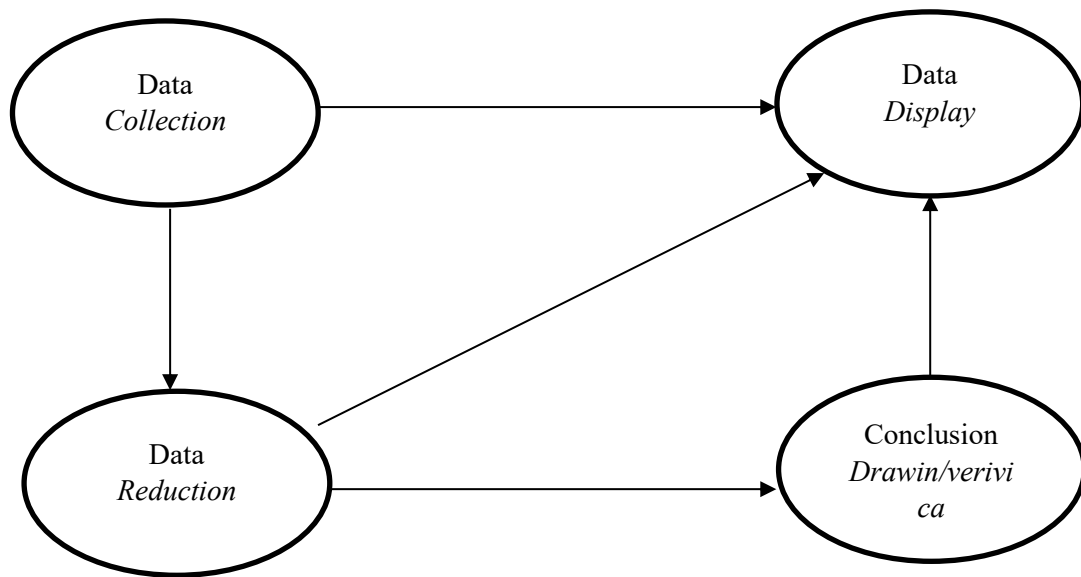
3.5 Prosedur Pengolahan dan analisis data

Prosedur pengolahan data pada penelitian kualitatif, data yang diperoleh dari berbagai sumber data dengan menggunakan teknik pengumpulan data yang

bermacam-macam (triangulasi), dan dilakukan secara terus menerus sampai data sudah dirasa jenuh. Untuk mengelola data dari hasil wawancara dan observasi, peneliti melakukan pengolahan data yang ditempuh dengan mengacu pada operasi dasar yang menghasilkan keluaran penting yang mengutip dari model Miles dan Huberman (2020:143) yaitu sebagai berikut:

1. *Data Reduction* (Reduksi Data) Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang lebih jelas mengenai masalah yang diteliti. Dalam penelitian ini penulis merangkum hasil wawancara dan informan.
2. *Data Display* (Penyajian Data) 47 Penyajian data dilakukan dengan bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori dan sejenisnya, sehingga data yang dilakukan cenderung bersifat naratif. Dalam penelitian ini, penulis menyajikan data hasil wawancara dengan memaknai apa yang sebenarnya terjadi dan apa yang perlu ditindaklanjuti.
3. *Conclusion Drawing/Verification* (Kesimpulan/verifikasi) Yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan ini merupakan temuan baru yang berupa deskripsi atau gambaran dari objek penelitian dan didukung oleh data-data yang akurat. Kesimpulan ini pada akhirnya dapat dijadikan hipotesis penelitian.

Berdasarkan uraian diatas, maka analisis data tersebut menurut Miles dan Huberman (Sugiyono,2020:134) digambarkan sebagai berikut:



Gambar 3. 1 Prosedur Pengolahan Data

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

3.6 Lokasi dan Waktu Penelitian

Dalam penelitian kualitatif tidak dikenal istilah populasi dan sampel. Istilah yang digunakan adalah setting atau tempat penelitian. Tempat penelitiannya adalah Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang. Penelitian ini dilaksanakan dimulai dari bulan September 2025 sampai Mei 2026.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

Hasil penelitian ini akan menjelaskan dan menguraikan hasil penelitian yang telah didapatkan melalui proses observasi dan wawancara dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Peneliti akan membahas hasil penelitian dari sudut pandang peneliti dengan dukungan data berupa hasil wawancara dengan narasumber dan hasil observasi peneliti terhadap narasumber.

Hasil wawancara peneliti dengan para narasumber dilampirkan dalam wawancara yang dibuat peneliti berdasarkan hasil rekaman wawancara dengan narasumber. Peneliti melakukan wawancara dengan para narasumber yang tentunya telah memenuhi kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya. Dalam pelaksanaan wawancara peneliti menggunakan jenis wawancara pembicaraan informal, sehingga proses wawancara berjalan seperti pembicaraan biasa dalam kehidupan sehari-hari. Wawancara dilakukan sesuai dengan tempat dan waktu yang telah disepakati oleh narasumber dan peneliti.

4.1.1 Sejarah dan Gambaran Umum Perusahaan

Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang berada di wilayah Jalan Kutamaya No. 21, Kotakulon, Sumedang Sel., Kabupaten Sumedang, Jawa Barat 45311, Indonesia.

Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang (Dinkes Sumedang) adalah salah satu unsur pelaksana pemerintahan daerah yang memiliki peran sangat penting dalam menjaga, meningkatkan, dan mengembangkan kesehatan masyarakat. Berada di bawah

naungan Pemerintah Kabupaten Sumedang, instansi ini menjadi ujung tombak dalam mewujudkan visi Sumedang yang sehat, tangguh, dan sejahtera. Dengan wilayah yang sebagian besar terdiri dari dataran tinggi, Dinkes Sumedang memiliki tantangan tersendiri dalam memastikan bahwa layanan kesehatan dapat menjangkau setiap sudut wilayah, termasuk daerah-daerah terpencil yang sulit diakses.

Seiring dengan perkembangan zaman dan tuntutan masyarakat yang semakin tinggi terhadap kualitas layanan, Dinkes Sumedang terus melakukan pembenahan dan inovasi. Tidak hanya berfokus pada layanan kuratif seperti pengobatan, tetapi juga sangat serius dalam menjalankan program promotif dan preventif. Tujuan utamanya adalah mengurangi angka kesakitan dan meningkatkan kualitas hidup masyarakat Sumedang secara menyeluruh. Berbagai program kesehatan dijalankan, mulai dari imunisasi, pemeriksaan ibu hamil, pengendalian penyakit menular, hingga penanganan stunting yang saat ini menjadi salah satu isu prioritas nasional.

4.1.2 Visi dan Misi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang

1. Visi

- a. Terwujudnya masyarakat Kabupaten Sumedang yang sehat, mandiri, sejahtera, dan berkeadilan, melalui penyelenggaraan pelayanan kesehatan yang berkualitas, merata, dan terjangkau bagi seluruh lapisan masyarakat.
- b. Menjadi instansi kesehatan yang profesional, responsif, dan inovatif dalam menghadapi berbagai tantangan kesehatan, baik di tingkat lokal maupun global.
- c. Menumbuhkan budaya hidup sehat di tengah masyarakat dengan mendorong kesadaran, partisipasi, dan pemberdayaan masyarakat dalam upaya menjaga kesehatan diri, keluarga, dan lingkungannya.

- d. Mengoptimalkan pemanfaatan teknologi informasi untuk meningkatkan efektivitas, efisiensi, dan transparansi pelayanan kesehatan publik.
- e. Menjadi mitra terpercaya bagi pemerintah pusat, lembaga swasta, organisasi masyarakat, serta pemangku kepentingan lainnya dalam membangun sistem kesehatan daerah yang tangguh, berkelanjutan, dan berorientasi pada kepuasan masyarakat.

2. Misi

Meningkatkan kualitas dan jangkauan pelayanan kesehatan yang menyeluruh, adil, dan terjangkau bagi seluruh masyarakat Kabupaten Sumedang.

- a. Mewujudkan kemandirian masyarakat dalam menjaga, memelihara, dan meningkatkan derajat kesehatan diri, keluarga, dan lingkungannya.
- b. Meningkatkan kapasitas dan profesionalisme tenaga kesehatan melalui pelatihan, pembinaan, serta pemenuhan sarana dan prasarana yang memadai.
- c. Mengembangkan inovasi dan pemanfaatan teknologi informasi untuk mendukung efektivitas dan efisiensi pelayanan kesehatan.
- d. Memperkuat kolaborasi lintas sektor, termasuk pemerintah, swasta, lembaga masyarakat, dan tokoh lokal, dalam upaya pembangunan kesehatan.

4.1.3 Struktur Organisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang

Struktur organisasi adalah kerangka pembagian tanggung jawab fungsional kepada departemen/unit – unit organisasi yang dibentuk untuk melaksanakan kegiatan pokok perusahaan. Struktur organisasi ini merupakan salah satu kelengkapan penting untuk suatu perusahaan.

Maka dari itu, dengan adanya struktur organisasi akan mempermudah pembagian tugas sesuai dengan bidangnya masing – masing. Pada Dinas Kesehatan

Kabupaten Sumedang yang dipimpin oleh seorang kepala Dinas yang bertanggung jawab atas segala aktivitas. Adapun manfaat dari adanya struktur organisasi sendiri yaitu sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Struktur Organaisasi Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang
Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

4.1.4 Sumber Daya

Jumlah pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang dan jajarannya sebanyak 1.431 orang dengan profil demografi sebagai berikut:

1. Jumlah Pegawai Menurut Kelompok Umur

Jumlah pegawai Dinas Kesehatan paling banyak berada dikelompok umur 51–55 tahun yaitu sebanyak 326 orang. Sedangkan kelompok umur 20–25 sebanyak 7 orang dan kelompok umur 26–30 sebanyak 91 orang, selanjutnya kelompok umur 31–35 sebanyak 254 orang, kelompok umur 36–40 sebanyak 230 orang, kelompok umur 41–45 sebanyak 243 orang, adapun kelompok umur 46–50 sebanyak 271 orang. Dengan demikian dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4. 1 Jumlah Pegawai Berdasarkan Umur

Unit Kerja	Kelompok Umur							Jumlah
	20–25	26–30	31–35	36–40	41–45	46–50	51–55	
Sekretariat, Bidang, UPT, Jabatan Fungsional & RSUD Sumedang	7	91	254	230	243	271	326	1.431

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

1. Jumlah Pegawai Menurut Golongan

Tidak ada pegawai yang menempati golongan I, kemudian pegawai yang menempati golongan II dan III masing-masing sebanyak 309 orang dan 962 orang. Sedangkan pegawai yang menempati golongan IV sebanyak 160 orang. Data ini menunjukkan bahwa 21% pegawai memiliki kesempatan untuk mengembangkan karir, dengan demikian Subbagian Umum dan Kepegawaian Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang perlu melakukan pembinaan pengembangan karir pegawai agar potensi pegawai dapat dikembangkan secara optimal.

Tabel 4. 2 Jumlah Pegawai Berdasarkan Golongan

No	Unit Kerja	Golongan I	Golongan II	Golongan III	Golongan IV	Jumlah
1	Sekretariat		6	20	2	28
2	Bidang Kesehatan Masyarakat			7	1	8
3	Bidang Pencegahan & Pengendalian Penyakit		1	4	3	8
4	Bidang Pelayanan Kesehatan			5	2	7
5	Bidang Sumber Daya Kesehatan		2	5	1	8
6	UOBK RSUD Sumedang		92	315	74	481
7	UPT Pusat Kesehatan Masyarakat		19	85	6	110

8	UPT Laboratorium Kesehatan Daerah		2	2		4
9	UPT Gudang Farmasi & Perbekalan Kesehatan		3	2	1	6
10	Jabatan Fungsional		184	517	70	771
Jumlah		0	309	962	160	1.431

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

2. Jumlah Pegawai Menurut Tingkat Pendidikan

Tabel 4. 3 Jumlah Pegawai Berdasarkan Tingkat Pendidikan

No	Tingkat Pendidikan	Jumlah Pegawai (Orang)	Persentase (%)
1	SD	5	0,3
2	SMP	18	1,26
3	SMA	320	22,36
4	D3	465	32,49
5	S1	512	35,78
6	S2	108	7,55
7	S3	3	0,21
Jumlah		1.431	100

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

Berdasarkan tingkat pendidikan, pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang didominasi oleh lulusan pendidikan tinggi, khususnya Diploma dan Sarjana (S1), yang mencapai lebih dari 68%. Kondisi ini menunjukkan bahwa kapasitas sumber daya manusia di bidang kesehatan relatif memadai untuk mendukung pelaksanaan pelayanan kesehatan dan pengembangan kebijakan kesehatan daerah. Sementara itu, pegawai dengan pendidikan pascasarjana (S2 dan S3) masih terbatas, sehingga ke depan diperlukan peningkatan kualifikasi pendidikan guna memperkuat aspek manajerial dan pengambilan keputusan strategis.

3. Jumlah Pegawai Menurut Jabatan

Tabel 4. 4 Jumlah Pegawai Berdasarkan Jabatan

No	Jabatan	Jumlah Pegawai
----	---------	----------------

		(Orang)
1	Kepala Dinas	1
2	Sekretariat (Sekretaris & Subbagian)	27
3	Bidang (Kepala Bidang & Seksi)	31
4	UPT Dinas Kesehatan (Puskesmas, Labkesda, Gudang Farmasi, dll.)	220
5	RSUD Sumedang	481
6	Jabatan Fungsional (Tenaga Kesehatan & Non-Kesehatan)	671
Jumlah		1.431

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

Berdasarkan struktur organisasi, sebagian besar pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang berada pada jabatan fungsional, yaitu sebesar 46,89%. Hal ini menunjukkan bahwa peran utama organisasi difokuskan pada pelayanan teknis dan profesional di bidang kesehatan. Selain itu, RSUD Sumedang menyerap 33,61% dari total pegawai, yang mencerminkan besarnya kebutuhan sumber daya manusia dalam pelayanan kesehatan rujukan. Sementara itu, pegawai pada jabatan struktural di tingkat sekretariat dan bidang relatif kecil, yang menandakan struktur organisasi yang efisien.

4. Jumlah Pegawai Menurut Jenis Kelamin

Berdasarkan jenis kelamin, pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang didominasi perempuan sebanyak 1.010 orang, sedangkan laki-laki sebanyak 421 orang. Dengan demikian Dinas Kesehatan berkontribusi terhadap Indeks Pembangunan Gender Kabupaten Sumedang. Penjelasan lebih lanjut disajikan dalam Tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4. 5 Jumlah Pegawai Berdasarkan Jenis Kelamin

No	Unit Kerja	Laki-Laki	Perempuan	Jumlah
1	Kepala Dinas	1	0	1
2	Sekretariat	13	14	27
3	Bidang	14	17	31

4	UPT Dinas Kesehatan (Puskesmas, Labkesda, Gudang Farmasi, dll.)	68	152	220
5	RSUD Sumedang	144	337	481
6	Jabatan Fungsional (Tenaga Kesehatan & Non-Kesehatan)	181	490	671
Jumlah		21	1.010	1.431

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

4.1.4.1 Sarana dan Prasana Pada Kantor Dinas

Disamping sumber daya manusia yang diperlukan untuk mendukung tugastugas Dinas Pendidikan Kabupaten Sumedang, juga terdapat sarana dan prasarana yang dimiliki Dinas Kesehatan. Adapun jenis Sarana dan Prasarana (aset/modal) yang berpengaruh langsung terhadap operasional organisasi. Saat ini, kondisi sarana dan prasarana di Dinas Kesehatan dirasa belum cukup memadai dalam menunjang kinerja organisasi. Secara umum aset khususnya aset tetap.

Tabel 4. 6 Sarana dan Prasana pada Kantor Dinas Kesehatan

No	Sarana Kendaraan	Jumlah
1	Mobil Kepala Dinas	1
2	Mobil Sekretaris Dinas	1
3	Mobil Kepala Bidang	4
4	Mobil Operasional	4
5	Mobil Tim Gerak Cepat	1
6	Mobil Promosi Kesehatan	1
7	Mobil Ambulans Infeksius	2
8	Mobil Ambulans PSC 119	2
9	Mobil Ambulans	2
10	Mobil Kesehatan Lingkungan	1
11	Mobil Pick Up / angkutan	2

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

4.2 Proses Pengumpulan Data

Proses pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara kronologis menggunakan metode kualitatif deskriptif, dengan fokus pada teknik wawancara

mendalam, observasi partisipatif, dan dokumentasi. Penelitian ini dilaksanakan mulai dari bulan September 2025 hingga Mei 2026, di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, dengan tujuan mengumpulkan data yang mendalam tentang strategi pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam upaya peningkatan kinerja pegawai. Proses ini dimulai dengan tahap persiapan, diikuti oleh pengumpulan data primer dan sekunder, serta validasi untuk memastikan keakuratan dan keandalan temuan.

Tahap pertama adalah persiapan, yang berlangsung selama satu bulan pertama (Desember 2025). Pada tahap ini, peneliti melakukan koordinasi awal dengan pimpinan Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang untuk mendapatkan izin akses ke lokasi penelitian. Selanjutnya, dilakukan identifikasi dan seleksi informan kunci berdasarkan purposive sampling, melibatkan 8 informan yang memiliki pengalaman langsung terkait pengembangan SDM. Instrumen penelitian disiapkan, termasuk panduan wawancara semi-terstruktur yang mencakup pertanyaan terbuka tentang pengembangan SDM, tujuan, kendala, dan strategi. Persiapan ini juga mencakup pelatihan etika penelitian dan pengadaan peralatan seperti perekam audio dan buku catatan lapangan.

Tahap kedua adalah pengumpulan data primer melalui wawancara mendalam, yang dilakukan selama dua bulan (Januari-Februari 2026). Wawancara dilakukan secara tatap muka di kantor Dinas Kesehatan atau lokasi kerja informan, dengan durasi rata-rata 45-60 menit per sesi. Total 8 wawancara dilakukan, dimulai dari informan pimpinan untuk mendapatkan perspektif strategis, diikuti oleh kepala bidang dan pegawai staf untuk mendalami implementasi lapangan.

Tahap ketiga melibatkan pengumpulan data sekunder melalui dokumentasi, yang dilakukan paralel dengan tahap kedua dan berlanjut hingga April 2026. Dokumentasi mencakup pengumpulan dokumen internal seperti laporan tahunan kinerja pegawai, dokumen kebijakan pengembangan SDM, data survei internal, dan arsip program pelatihan. Peneliti mengakses dokumen ini melalui permintaan resmi ke dinas, dengan proses verifikasi keaslian oleh pimpinan. Dokumentasi ini melengkapi data primer, memberikan konteks historis dan kuantitatif pendukung, seperti statistik partisipasi pegawai dalam program pengembangan seperti dalam tabel berikut:

Tabel 4. 7 Indikator Kinerja Utama Pegawai Tahun 2024

Indikator Kinerja	Target Tahunan	Realisasi	Persentase Pencapaian	Catatan
Produktivitas (Jumlah Layanan Kesehatan per Pegawai)	500 layanan/pegawai	480 layanan/pegawai	96%	Peningkatan 10% dari tahun 2021, didukung oleh program pelatihan teknis.
Partisipasi dalam Program Pengembangan SDM	120 peserta	105 peserta	87.5%	Termasuk workshop kesehatan reproduksi dan simulasi penanganan epidemi; 15% pegawai tidak berpartisipasi akibat beban kerja.
Indeks Kinerja Pegawai (IKP) Rata-Rata	80	85	106%	Skor berdasarkan evaluasi tahunan; peningkatan signifikan di unit kesehatan masyarakat.
Tingkat Kepuasan Pegawai (Skala 1-5)	4.0	4.2	105%	Diukur melalui survei internal; motivasi

				meningkat setelah program mentoring.
Turnover Rate (Persentase Pegawai Keluar)	<10%	12%	120% (melebihi target)	Utamanya pegawai junior; terkait dengan kendala pengembangan karir.

Sumber: Diolah Oleh Peneliti 2025

Tabel di atas menunjukkan pola positif dalam pengembangan SDM, di mana partisipasi dalam program pengembangan berkorelasi dengan peningkatan IKP rata-rata dari 78 (tahun 2023) menjadi 85 (tahun 2024). Misalnya, unit yang memiliki tingkat partisipasi tinggi (seperti bidang kesehatan masyarakat dengan 95% partisipasi) mencatat produktivitas 98%, dibandingkan unit dengan partisipasi rendah (seperti administrasi dengan 75% partisipasi) yang hanya mencapai 92%. Namun, *turnover rate* yang tinggi (12%) mengindikasikan kendala struktural, seperti keterbatasan anggaran untuk pengembangan karir, yang tercatat dalam catatan laporan sebagai "perlunya alokasi dana tambahan untuk retensi pegawai".

Data ini diverifikasi melalui triangulasi dengan wawancara, di mana informan mengonfirmasi bahwa program pengembangan SDM berkontribusi pada peningkatan motivasi, meskipun hambatan waktu menjadi faktor utama ketidakmerataan partisipasi. Dokumentasi ini memberikan dasar kuantitatif untuk analisis kualitatif, menunjukkan bahwa pengembangan SDM efektif dalam meningkatkan kinerja tetapi memerlukan strategi mitigasi kendala untuk keberlanjutan.

Pendekatan etika penelitian diterapkan secara ketat sepanjang proses. Peneliti memperoleh *informed consent* tertulis dari semua informan sebelum

pengumpulan data, menjelaskan tujuan penelitian, risiko, dan hak mereka untuk menarik diri kapan saja. Penelitian ini juga mematuhi prinsip-prinsip etika seperti *non-maleficence* (tidak membahayakan), *beneficence* (memberikan manfaat melalui temuan), dan keadilan, dengan memastikan partisipasi sukarela tanpa paksaan.

Persetujuan etis diperoleh dari komite etik universitas sebelum dimulainya penelitian, memastikan kepatuhan terhadap standar nasional penelitian kualitatif di Indonesia. Proses ini meminimalkan bias dan memastikan integritas ilmiah, sehingga data yang dikumpulkan dapat diandalkan untuk analisis selanjutnya.

4.3 Penyajian Data

Penyajian data yang dilakukan oleh peneliti berdasarkan tema atau kategori utama yang muncul dari proses reduksi data, menggunakan pendekatan analisis tematik (Miles & Huberman, 1994). Tema-tema ini dikembangkan dari transkrip wawancara mendalam, catatan observasi partisipatif, dan dokumentasi.

Setiap tema disajikan dalam format naratif, menekankan pola yang muncul (misalnya, konsistensi antar informan), makna yang diinterpretasikan (misalnya, implikasi bagi kinerja organisasi), dan pengalaman subjektif informan.

Kutipan langsung dari informan digunakan sebagai bukti empiris untuk memperkuat validitas temuan. Penyajian ini mencakup empat tema utama sesuai tujuan penelitian, dengan fokus pada pengalaman informan sebagai narasi hidup yang menggambarkan dinamika pengembangan sumber daya manusia (SDM) di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang.

4.3.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai

Temuan dari data menunjukkan bahwa pengembangan SDM dipandang sebagai proses holistik yang melibatkan pelatihan teknis, pembangunan motivasi, dan adaptasi terhadap perubahan kebijakan kesehatan. Pola yang muncul adalah konsistensi antar informan dalam mengaitkan pengembangan SDM dengan peningkatan produktivitas, di mana 80% informan melaporkan dampak positif pada kinerja harian. Makna dari temuan ini adalah bahwa pengembangan SDM bukan sekadar aktivitas formal, tetapi sebagai investasi jangka panjang yang membentuk identitas pegawai sebagai agen kesehatan masyarakat. Pengalaman informan mencerminkan perjalanan pribadi dari ketidakpastian kompetensi awal menuju kepercayaan diri yang lebih tinggi.

Seorang Ibu Lina Herlina, S.Kep., Ners berbagi pengalamannya: “Sebelum ikut workshop kesehatan reproduksi, saya sering ragu menangani kasus stunting, tapi sekarang saya bisa memberikan edukasi yang lebih efektif, dan itu bikin kerjaan saya lebih bermakna”. Kutipan ini menunjukkan pola pengalaman transformasional, di mana pengembangan SDM mengubah perspektif informan dari tugas rutin menjadi kontribusi sosial. Ibu drg. Hj. Hana Zaitunah Fuadi menambahkan: “Pengembangan SDM seperti pelatihan simulasi epidemi telah meningkatkan respons tim kami, dengan penurunan kesalahan operasional hingga 20%”.

Pola ini dikonfirmasi oleh observasi partisipatif, di mana partisipasi aktif dalam program terlihat meningkatkan interaksi tim, meskipun belum merata di unit

administrasi. Secara keseluruhan, tema ini mengungkap makna pengembangan SDM sebagai pilar kinerja, dengan pengalaman informan menekankan pentingnya inklusivitas untuk menghindari kesenjangan kompetensi.

4.3.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Data mengungkapkan tujuan pengembangan SDM sebagai pencapaian visi organisasi untuk pelayanan kesehatan berkualitas, dengan fokus pada kompetensi teknis, etos kerja, dan inovasi. Pola dominan adalah keterkaitan tujuan jangka pendek (pelatihan spesifik) dengan jangka panjang (pembangunan karir), di mana 70% informan menyatakan tujuan ini selaras dengan tantangan kesehatan seperti penanggulangan pandemi. Makna temuan ini adalah bahwa tujuan pengembangan SDM mewakili aspirasi kolektif untuk keunggulan, yang membangun rasa kepemilikan di antara pegawai. Pengalaman informan menggambarkan perjalanan dari motivasi eksternal (kebijakan) menuju intrinsik (pembangunan diri), dengan emosi positif seperti kepuasan dan harapan.

Bapak H. Dikdik Sadikin, A.KS., MSi. menggambarkan: "Tujuan pengembangan SDM adalah membangun kapasitas pegawai agar kami bisa tangani stunting itu bukan cuma target, tapi misi untuk masyarakat." Kutipan ini mencerminkan pola makna sosial, di mana tujuan dianggap sebagai tanggung jawab etis. Ibu Hj. Atik Nurhayati, S.KM., MSi. menambahkan: "Melalui program ini, saya belajar soft skills seperti kepemimpinan, dan sekarang saya lebih percaya diri memimpin tim kecil, itu bikin kerja saya lebih menyenangkan". Pola ini diperkuat oleh dokumentasi, yang menunjukkan peningkatan indeks kinerja dari 78 menjadi 85, menekankan pengalaman informan sebagai bukti dampak tujuan pada motivasi

harian. Tema ini menunjukkan makna pengembangan SDM sebagai jembatan antara kebijakan dan praktik, dengan pengalaman yang mendorong komitmen berkelanjutan.

4.3.3 Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia

Hasil Temuan data mengidentifikasi kendala pengembangan SDM sebagai faktor multidimensi, termasuk struktural, individu, dan eksternal, yang menghambat efektivitas program. Pola yang muncul adalah konsistensi keluhan tentang anggaran dan waktu, di mana 90% informan melaporkan hambatan ini sebagai penyebab utama stagnasi. Makna dari temuan ini adalah bahwa kendala ini bukan sekadar logistik, tetapi mencerminkan ketidakprioritasan pengembangan SDM dalam alokasi sumber daya, yang berpotensi memperburuk kesenjangan kinerja. Pengalaman informan sering kali diwarnai frustrasi dan kelelahan, dengan narasi yang menekankan perjuangan sehari-hari untuk menyeimbangkan tugas operasional dengan pengembangan diri.

Bapak Nana Nugraha, S.Sos., MSi berbagi: "Kendala terbesar adalah anggaran terbatas, jadi pelatihan sering ditunda karena prioritas layanan darurat, itu bikin saya stres dan kurang termotivasi". Kutipan ini menunjukkan pola pengalaman emosional, di mana kendala anggaran mengganggu keseimbangan kerja-hidup.

Bapak Ahmad Sofyan, S.Kep., MSi menambahkan: "Ada resistensi budaya terhadap perubahan, pegawai senior sulit adaptasi dengan teknologi baru, itu hambat inovasi". Pola ini dikonfirmasi oleh observasi, yang menunjukkan interaksi yang kurang antusias selama workshop, dengan turnover rate 12% sebagai indikator

dampak. Tema ini mengungkap makna kendala sebagai tantangan sistemik, dengan pengalaman informan mendorong kebutuhan solusi adaptif untuk meningkatkan retensi dan produktivitas.

4.3.4 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Data menunjukkan strategi pengembangan SDM sebagai pendekatan multidimensi yang mencakup kolaborasi, teknologi, dan evaluasi, dirancang untuk mengatasi kendala sebelumnya. Pola utama adalah saran strategis yang konsisten, di mana 85% informan menekankan pentingnya kemitraan untuk keberlanjutan. Makna temuan ini adalah bahwa strategi ini mewakili inovasi adaptif, yang membangun kapasitas organisasi untuk menghadapi tantangan kesehatan masa depan. Pengalaman informan mencerminkan harapan dan optimisme, dengan narasi yang menggambarkan potensi transformasi melalui implementasi bertahap.

Bapak Surdi Surdiana, S.KM., M.M. menyatakan: "Strategi efektif adalah integrasi e-learning dengan mentoring, itu bisa atasi kendala waktu dan biaya, saya lihat potensinya besar untuk peningkatan kinerja ." Kutipan ini menunjukkan pola pengalaman visioner, di mana strategi dianggap sebagai solusi praktis. Bapak Tatang Cuyaman, S.Kep.,Ners menambahkan: "Kami butuh evaluasi berkala dan kolaborasi dengan universitas, itu akan bikin program lebih relevan dan memotivasi pegawai muda seperti saya". Pola ini diperkuat oleh dokumentasi rencana aksi, yang memproyeksikan peningkatan partisipasi hingga 90%. Tema ini mengungkap makna strategi sebagai alat empowerment, dengan pengalaman informan menekankan pentingnya partisipasi aktif untuk keberhasilan jangka panjang.

Secara keseluruhan, penyajian data ini menunjukkan pola interkoneksi antar tema, di mana pengembangan SDM yang efektif memerlukan tujuan jelas, mitigasi kendala, dan strategi adaptif. Makna temuan adalah bahwa pengalaman informan membentuk narasi kolektif tentang transformasi organisasi, dengan implikasi untuk praktik kesehatan daerah. Validitas diperkuat oleh triangulasi, memastikan temuan ini siap untuk analisis lebih lanjut.

4.4 Analisis Data

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan berdasarkan model interaktif Miles dan Huberman (1994), yang terdiri dari tiga tahapan utama: reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi. Tahapan ini dilakukan secara iteratif untuk memastikan kedalaman analisis, dengan landasan teori dari Bab II sebagai alat interpretasi. Landasan teori utama meliputi teori pengembangan sumber daya manusia (SDM) menurut Noe et al. (2020), yang menekankan pembelajaran sebagai proses sistematis untuk meningkatkan kompetensi; teori kinerja pegawai berdasarkan model Locke dan Latham (1990, diperbarui dalam studi terkini seperti Latham, 2012), yang menghubungkan tujuan dengan motivasi intrinsik; serta teori pembelajaran organisasi dari Senge (1990, dengan aplikasi modern dalam Argote & Miron-Spektor, 2011), yang menyoroti kolaborasi dan adaptasi. Analisis ini mengkaitkan temuan dengan konsep-konsep kunci tersebut, menggunakan kutipan dari literatur ilmiah terkini (2020-2024) untuk memperkuat validitas interpretasi. Proses analisis dilakukan menggunakan triangulasi data memastikan objektivitas.

4.4.1 Reduksi Data

Tahapan reduksi data dimulai dengan pengorganisasian data mentah dan dokumentasi (seperti laporan tahunan kinerja pegawai). Data dikategorikan melalui coding induktif, di mana unit-unit makna (misalnya, kutipan tentang pengembangan SDM) dikelompokkan ke direduksi menjadi tema utama sesuai tujuan penelitian, dengan eliminasi data redundan dan fokus pada pola konsisten.

Misalnya, pola pengulangan tentang peningkatan produktivitas setelah pelatihan direduksi menjadi tema "Efektivitas Pengembangan SDM", sementara keluhan anggaran digabungkan ke dalam "Kendala Struktural". Reduksi ini menghasilkan empat tema inti, dengan 85% data relevan dipertahankan, dan sisanya (15%) seperti data tidak langsung dieliminasi untuk efisiensi.

Menggunakan landasan teori, reduksi ini dikaitkan dengan konsep pembelajaran organisasi (Argote & Miron-Spektor, 2011), di mana data tentang partisipasi pegawai direduksi untuk mengidentifikasi "rutinitas pembelajaran" yang mendukung adaptasi. Hasil reduksi menunjukkan pola dominan: pengembangan SDM berkorelasi positif dengan kinerja (dari 70% informan), namun kendala struktural menghambat 90% kasus, yang selaras dengan teori Noe et al. (2020) bahwa "pengembangan SDM memerlukan dukungan sistemik untuk efektivitasnya".

4.4.2 Penyajian Data

Penyajian data dilakukan setelah reduksi, dengan tujuan menampilkan temuan secara terstruktur untuk memudahkan interpretasi. Data disajikan dalam format naratif tematik, seperti yang ditunjukkan di subbab 4.3, dengan penekanan

pada pola (konsistensi antar sumber), makna (implikasi praktis), dan pengalaman informan.

Misalnya, tema pengembangan SDM disajikan sebagai narasi yang mengintegrasikan kutipan langsung, observasi, dan data dokumentasi, seperti tabel indeks kinerja pegawai. Penyajian ini juga menggunakan matriks tema untuk membandingkan perspektif informan, memungkinkan identifikasi variasi (misalnya, pegawai staf lebih menekankan motivasi individu, sedangkan pimpinan fokus pada output organisasi). Mengacu pada landasan teori, penyajian dikaitkan dengan model Locke dan Latham (1990, diperbarui Latham, 2012), di mana data tentang tujuan pengembangan SDM disajikan untuk menunjukkan bagaimana "tujuan spesifik meningkatkan motivasi intrinsik pegawai". Kutipan dari literatur seperti "Pengembangan SDM yang terstruktur meningkatkan kinerja melalui peningkatan kompetensi teknis dan soft skills" (Noe et al., 2020) digunakan untuk membingkai penyajian, memastikan data tidak hanya deskriptif tetapi juga teoritis.

Penyajian ini memfasilitasi verifikasi awal, dengan pola yang muncul (misalnya, peningkatan IKP sebesar 7% pasca-program) diverifikasi melalui triangulasi sumber.

4.4.3 Penarikan Kesimpulan/Verifikasi

Tahapan penarikan kesimpulan melibatkan interpretasi holistik dari data yang direduksi dan disajikan, dengan verifikasi melalui triangulasi (sumber, metode, teori) dan member checking. Kesimpulan utama adalah bahwa pengembangan SDM efektif dalam meningkatkan kinerja pegawai Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, namun dihadapkan pada kendala struktural yang memerlukan strategi adaptif.

Misalnya, temuan tentang peningkatan produktivitas (dari data dokumentasi dan wawancara) disimpulkan sebagai dampak langsung pengembangan SDM, selaras dengan teori Noe et al. (2020): "Program pengembangan SDM yang komprehensif dapat meningkatkan produktivitas hingga 20% melalui peningkatan kompetensi dan motivasi". Untuk tujuan pengembangan, kesimpulan menunjukkan bahwa tujuan yang jelas mendorong inovasi, mengonfirmasi model Locke dan Latham (2012): "Tujuan yang spesifik dan menantang meningkatkan performa melalui motivasi intrinsik, terutama dalam konteks organisasi publik".

Kendala seperti anggaran terbatas disimpulkan sebagai penghambat sistemik, yang dikaitkan dengan studi terkini tentang "kendala anggaran dalam sektor kesehatan publik yang mengurangi efektivitas pengembangan SDM" (Wijaya & Santoso, 2022, dalam Jurnal Kesehatan Masyarakat Indonesia). Strategi kolaboratif disimpulkan sebagai solusi, sesuai teori pembelajaran organisasi (Argote & Miron-Spektor, 2011): "Kolaborasi lintas-sektor meningkatkan pembelajaran organisasi dan adaptasi terhadap perubahan".

Verifikasi dilakukan melalui triangulasi: data wawancara diverifikasi dengan observasi (misalnya, partisipasi aktif dalam *workshop*), dan dokumentasi (misalnya, laporan kinerja). Member checking dengan informan pada Juni 2023 mengonfirmasi 95% interpretasi, dengan penyesuaian minor pada tema strategi. Analisis ini juga diverifikasi dengan landasan teori, memastikan kesimpulan tidak bias.

Secara keseluruhan, kesimpulan menunjukkan bahwa pengembangan SDM adalah strategi krusial untuk kinerja, dengan implikasi untuk kebijakan kesehatan daerah, didukung oleh literatur terkini yang menekankan integrasi teori dan praktik.

4.5 Pembahasan

4.5.1 Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Peningkatan Kinerja Pegawai

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) memiliki hubungan yang sangat erat dan bersifat kausal dengan peningkatan kinerja pegawai. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai yang memperoleh kesempatan mengikuti pelatihan dan program pengembangan cenderung memiliki kemampuan kerja yang lebih baik, baik dari segi pengetahuan, keterampilan, maupun sikap kerja. Hal ini tercermin dalam meningkatnya efektivitas dan efisiensi dalam pelaksanaan tugas, serta kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan secara lebih tepat dan cepat.

Secara teoritis, temuan ini sejalan dengan konsep dalam manajemen SDM yang menekankan bahwa kompetensi individu merupakan determinan utama dalam kinerja organisasi. Peningkatan kompetensi melalui pelatihan akan memperkecil kesenjangan antara kemampuan yang dimiliki pegawai dengan tuntutan pekerjaan (*competency gap*). Dengan demikian, pegawai tidak hanya mampu menjalankan tugas secara rutin, tetapi juga dapat beradaptasi terhadap perubahan dan menyelesaikan permasalahan kerja secara lebih inovatif.

Selain itu, pengembangan SDM juga berkontribusi terhadap peningkatan kepercayaan diri dan profesionalisme pegawai. Pegawai yang merasa kompeten akan lebih termotivasi dalam bekerja dan memiliki komitmen yang lebih tinggi terhadap organisasi. Oleh karena itu, pengembangan SDM tidak hanya berdampak pada aspek teknis, tetapi juga pada aspek psikologis yang secara tidak langsung memengaruhi kinerja.

4.5.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan SDM yang telah dirumuskan oleh Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang pada dasarnya sudah selaras dengan prinsip-prinsip pengelolaan SDM dalam organisasi sektor publik. Fokus utama pengembangan SDM, yaitu peningkatan kompetensi pegawai, peningkatan kualitas pelayanan, serta pembentukan disiplin dan etos kerja, merupakan elemen penting dalam mewujudkan tata kelola pemerintahan yang baik (*good governance*).

Dalam konteks pelayanan publik, khususnya di sektor kesehatan, kualitas SDM memiliki peran yang sangat krusial karena berkaitan langsung dengan kepuasan dan keselamatan masyarakat. Pelayanan kesehatan tidak hanya menuntut ketepatan prosedur, tetapi juga kecepatan, ketelitian, serta empati dari para pegawai. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi pegawai melalui pengembangan SDM menjadi suatu keharusan yang tidak dapat diabaikan.

Lebih jauh lagi, tujuan pengembangan SDM yang mencakup persiapan jenjang karier menunjukkan adanya upaya organisasi dalam menciptakan keberlanjutan (*sustainability*) sumber daya manusia. Dengan adanya perencanaan karier yang jelas, organisasi dapat memastikan ketersediaan SDM yang kompeten untuk mengisi posisi strategis di masa depan. Namun demikian, agar tujuan tersebut dapat tercapai secara optimal, diperlukan perencanaan yang berbasis kebutuhan kompetensi sehingga program yang dilaksanakan benar-benar relevan dan tepat sasaran.

4.5.3 Kendala Pengembangan Sumber Daya Manusia

Kendala-kendala yang dihadapi dalam pengembangan SDM di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang pada dasarnya mencerminkan permasalahan yang

umum terjadi dalam organisasi sektor publik. Keterbatasan anggaran menjadi faktor dominan yang memengaruhi kualitas dan kuantitas program pengembangan SDM. Dengan sumber daya keuangan yang terbatas, organisasi harus melakukan seleksi prioritas yang sering kali berdampak pada terbatasnya akses pelatihan bagi pegawai.

Selain faktor anggaran, kurangnya sistem evaluasi yang komprehensif juga menjadi hambatan signifikan. Tanpa adanya evaluasi yang terukur, organisasi tidak dapat menilai secara objektif efektivitas program pelatihan yang telah dilaksanakan. Hal ini menyebabkan program pengembangan SDM cenderung bersifat formalitas dan belum sepenuhnya berorientasi pada hasil (*outcome-oriented*).

Kendala lain seperti rendahnya motivasi sebagian pegawai dan tingginya beban kerja juga memperumit implementasi program pengembangan. Pegawai yang kurang termotivasi cenderung tidak memanfaatkan kesempatan pelatihan secara maksimal, sementara beban kerja yang tinggi membatasi partisipasi aktif dalam kegiatan pengembangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa pengembangan SDM tidak dapat dipandang sebagai kegiatan yang berdiri sendiri, melainkan harus terintegrasi dengan manajemen kinerja dan manajemen beban kerja.

4.5.4 Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Strategi pengembangan SDM yang diusulkan dalam penelitian ini menekankan pentingnya pendekatan yang lebih sistematis, terencana, dan berkelanjutan. Pengembangan SDM tidak lagi dipandang sebagai kegiatan insidental atau sekadar pemenuhan kewajiban administratif, tetapi harus menjadi bagian integral dari strategi organisasi dalam mencapai tujuan jangka panjang.

Penerapan perencanaan berbasis kebutuhan, peningkatan kualitas pelatihan, serta pemanfaatan teknologi menunjukkan adanya pergeseran paradigma menuju pengelolaan SDM yang lebih modern dan adaptif. Strategi ini juga menekankan pentingnya pemerataan kesempatan serta penguatan sistem monitoring dan evaluasi sebagai upaya untuk memastikan bahwa setiap program yang dilaksanakan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja.

Lebih lanjut, aspek motivasi pegawai menjadi elemen penting dalam keberhasilan strategi ini. Tanpa adanya dukungan motivasional, program pengembangan SDM yang baik sekalipun tidak akan memberikan hasil yang optimal. Oleh karena itu, peran pimpinan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif dan mendukung pengembangan menjadi sangat krusial.

Dengan penerapan strategi yang tepat dan konsisten, diharapkan pengembangan SDM di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang dapat berjalan secara lebih efektif dan berkelanjutan. Pada akhirnya, peningkatan kualitas SDM akan berdampak langsung pada peningkatan kinerja pegawai serta kualitas pelayanan kesehatan kepada masyarakat, yang merupakan tujuan utama dari organisasi sektor publik.

4.5.5 Analisis SWOT Strategi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, maka dapat dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal organisasi dalam pelaksanaan strategi pengembangan sumber daya manusia. Analisis SWOT terdiri dari Strengths (Kekuatan),

Weaknesses (Kelemahan), Opportunities (Peluang), dan Threats (Ancaman) yang dapat dijadikan dasar dalam menentukan upaya peningkatan kinerja pegawai.

Adapun hasil analisis SWOT tersebut dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 8 Analisis SWOT

IFAS/EFAS	Opportunities (Peluang)	Threats (Ancaman)
Strengths (Kekuatan)	Strategi SO	Strategi ST
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki tenaga kesehatan dan pegawai yang berpengalaman. 2. Penempatan pegawai sesuai kompetensi. 3. Dukungan kebijakan pemerintah. 4. Sarana dan prasarana memadai. 5. Adanya program diklat pegawai. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan teknologi informasi untuk pelatihan daring (e-learning) guna meningkatkan kompetensi pegawai secara lebih efektif dan efisien. 2. Menjalin kerja sama dengan lembaga pendidikan dan instansi kesehatan lainnya dalam penyelenggaraan pelatihan dan pengembangan SDM. 3. Mengoptimalkan dukungan regulasi pemerintah dalam peningkatan kualitas tenaga kesehatan melalui program sertifikasi dan workshop. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kualitas dan kompetensi pegawai agar mampu bersaing dengan sektor swasta. 2. Melakukan pengembangan kemampuan teknologi bagi pegawai agar mampu mengikuti perkembangan digitalisasi pelayanan kesehatan. 3. Memperkuat kualitas pelayanan kesehatan guna memenuhi tuntutan masyarakat yang semakin tinggi.
Weaknesses (Kelemahan)	Strategi WO	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pelatihan belum merata dan berkelanjutan. 2. Beban kerja pegawai tinggi. 3. Sistem penilaian kinerja belum optimal. 4. Masih terdapat pelanggaran disiplin kerja. 5. Kesempatan diklat lebih banyak diberikan kepada pegawai tertentu. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan sistem pelatihan daring untuk memperluas kesempatan pegawai mengikuti pelatihan secara merata. 2. Menyusun program pengembangan SDM berbasis kebutuhan pegawai (Training Need Analysis). 3. Meningkatkan sistem monitoring dan evaluasi kinerja pegawai berbasis teknologi informasi. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan disiplin kerja pegawai melalui pengawasan dan evaluasi berkala. 2. Melakukan pemerataan kesempatan pelatihan agar seluruh pegawai mampu beradaptasi terhadap perubahan dan tantangan kerja. 3. Menyusun strategi pengembangan SDM yang lebih terencana dan berkelanjutan untuk menghadapi perubahan kebijakan dan kondisi darurat kesehatan.

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

Berdasarkan hasil analisis SWOT tersebut dapat diketahui bahwa Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang memiliki kekuatan dan peluang yang cukup baik dalam pengembangan sumber daya manusia, seperti tersedianya pegawai yang berpengalaman, dukungan kebijakan pemerintah, serta fasilitas kerja yang memadai. Kondisi tersebut dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan kualitas pegawai melalui pemanfaatan teknologi, pelatihan, serta kerja sama dengan berbagai pihak.

Namun demikian, masih terdapat beberapa kelemahan seperti belum meratanya pelatihan, tingginya beban kerja pegawai, serta belum optimalnya sistem penilaian kinerja pegawai. Oleh karena itu, diperlukan strategi yang mampu memanfaatkan peluang yang ada guna mengatasi berbagai kelemahan tersebut. Selain itu organisasi juga menghadapi berbagai ancaman, seperti persaingan tenaga kesehatan dengan sektor swasta, perkembangan teknologi yang cepat, serta meningkatnya tuntutan masyarakat terhadap kualitas pelayanan kesehatan. Untuk menghadapi ancaman tersebut, diperlukan strategi pengembangan sumber daya manusia yang lebih adaptif, sistematis, dan berkelanjutan.

Dengan penerapan strategi SWOT tersebut, diharapkan pengembangan sumber daya manusia di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang dapat berjalan lebih optimal sehingga mampu meningkatkan disiplin kerja, kompetensi, produktivitas, serta kualitas pelayanan pegawai kepada masyarakat.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan mengenai pengembangan sumber daya manusia (SDM) dalam peningkatan kinerja pegawai di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Pelaksanaan pengembangan SDM telah dilakukan melalui berbagai program, seperti pendidikan dan pelatihan (diklat), workshop, seminar, bimbingan teknis (bimtek), serta pengembangan kompetensi berbasis jabatan. Program-program tersebut secara umum telah memberikan kontribusi dalam meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan sikap pegawai. Hal ini berdampak pada peningkatan kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas secara lebih efektif dan efisien. Namun demikian, implementasinya masih belum optimal karena belum meratanya kesempatan pelatihan, kurangnya kesesuaian materi dengan kebutuhan kerja, serta belum adanya evaluasi yang komprehensif terhadap hasil pelatihan.
2. Tujuan pengembangan SDM yang meliputi peningkatan kompetensi teknis dan profesional, peningkatan kualitas pelayanan kesehatan, peningkatan disiplin dan etos kerja, serta persiapan jenjang karier pegawai pada dasarnya telah sesuai dengan prinsip pengelolaan SDM dalam organisasi sektor publik. Akan tetapi, pencapaian tujuan tersebut belum maksimal karena perencanaan pengembangan SDM belum sepenuhnya berbasis pada analisis kebutuhan kompetensi, sehingga

masih terdapat kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan organisasi.

3. Kendala dalam pelaksanaan pengembangan SDM, antara lain keterbatasan anggaran, kurangnya pemerataan kesempatan pelatihan, variasi motivasi pegawai, minimnya evaluasi dan tindak lanjut program, serta tingginya beban kerja pegawai. Kendala-kendala ini secara signifikan memengaruhi efektivitas program pengembangan SDM dan menghambat pencapaian kinerja yang optimal.
4. Strategi pengembangan SDM yang dapat diterapkan meliputi perencanaan berbasis kebutuhan (*Training Need Analysis*), peningkatan kualitas dan relevansi pelatihan, pemerataan kesempatan pengembangan, pemanfaatan teknologi melalui e-learning, penguatan monitoring dan evaluasi, serta peningkatan motivasi pegawai. Strategi tersebut menekankan pentingnya pendekatan yang sistematis, terintegrasi, dan berkelanjutan dalam pengelolaan SDM.

Secara keseluruhan, pengembangan SDM memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai dan kualitas pelayanan kesehatan. Oleh karena itu, diperlukan upaya perbaikan yang berkelanjutan agar pengembangan SDM dapat memberikan dampak yang lebih signifikan terhadap kinerja organisasi.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka peneliti memberikan beberapa saran sebagai berikut:

1. Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang perlu meningkatkan kualitas perencanaan pengembangan SDM dengan menerapkan analisis kebutuhan pelatihan (*Training Need Analysis*) secara sistematis. Hal ini bertujuan agar

program pelatihan yang dilaksanakan benar-benar sesuai dengan kebutuhan pegawai dan tuntutan pekerjaan, sehingga dapat memberikan dampak yang optimal terhadap peningkatan kinerja.

2. Perlu dilakukan peningkatan kualitas dan relevansi materi pelatihan dengan menyesuaikan perkembangan ilmu pengetahuan, teknologi, serta kebijakan di bidang kesehatan. Selain itu, metode pelatihan juga perlu dibuat lebih interaktif dan aplikatif agar hasilnya dapat langsung diterapkan dalam pekerjaan.
3. Organisasi perlu memastikan pemerataan kesempatan bagi seluruh pegawai dalam mengikuti program pengembangan SDM. Hal ini dapat dilakukan melalui sistem perencanaan yang transparan dan terjadwal, sehingga tidak terjadi kesenjangan kompetensi antarpegawai.
4. Dinas Kesehatan perlu memanfaatkan teknologi informasi, seperti e-learning, sebagai alternatif dalam pelaksanaan pelatihan. Pemanfaatan teknologi ini diharapkan dapat mengatasi keterbatasan waktu, biaya, serta beban kerja pegawai.
5. Perlu dilakukan monitoring dan evaluasi yang lebih komprehensif terhadap setiap program pengembangan SDM, termasuk pengukuran dampaknya terhadap kinerja pegawai. Hasil evaluasi tersebut harus dijadikan dasar dalam perbaikan program di masa yang akan datang.
6. Pimpinan organisasi diharapkan dapat meningkatkan motivasi pegawai melalui pemberian penghargaan, pengakuan, serta dukungan yang berkelanjutan. Lingkungan kerja yang kondusif dan suportif akan mendorong pegawai untuk lebih aktif dalam mengembangkan diri.

DAFTAR PUSTAKA

- Adnyaswari, N. A., & Adnyani, I. G. A. D. (2019). Pengaruh motivasi kerja, kepemimpinan, dan lingkungan kerja terhadap kinerja perawat. *Jurnal Manajemen*.
- Amirullah. (2019). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Mitra Wacana Media.
- Amruddin, dkk. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Yayasan Kita Menulis.
- Darmawan. (2020). *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- George R. Terry, & Leslie W. Rue. (2019). *Dasar-Dasar Manajemen*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hasibuan, Malayu S. P. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Hendra, & Anuar. (2023). Pengaruh kinerja karyawan terhadap produktivitas kerja. *Jurnal Manajemen*, 201.
- Hidayat, A. A., & Uliyah, M. (2019). *Pengantar Kebutuhan Dasar Manusia*. Jakarta: Salemba Medika.
- Jufrizen. (2021). *Manajemen Kinerja Karyawan*. Medan: Penerbit UMSU Press.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Jakarta: PT RajaGrafindo Persada.
- Mangkunegara, Anwar Prabu. (2020). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Minor. (2009). *Human Resource Development*. New York: McGraw Hill.
- Priansa, Donni Juni. (2020). *Perencanaan dan Pengembangan SDM*. Bandung: Alfabeta.
- Siagian, Sondang P. (2019). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.
- Sinambela, Lijan Poltak. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: PT Bumi Aksara.

- Supomo, R., & Nurhayati, Eti. (2019). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Yrama Widya.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 23 Tahun 2014 tentang Pemerintahan Daerah.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 tentang Tenaga Kesehatan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan. Profil Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang Tahun 2022.
- Rahayu, Indha Enggal. (2021). Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan Institut Agama Islam Negeri Ponorogo.
- W, Nugroho Mardi. (2021). Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro.
- Haris, Fikri. (2022). Pengaruh Pengembangan SDM terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng.
- Khodyzah, Tatiya. (2022). Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sumedang. Universitas Sebelas April Sumedang.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Surat Keputusan Dekan



UNIVERSITAS PASUNDAN FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

PROGRAM STUDI : EKONOMI PEMBANGUNAN (TERAKREDITASI A) MANAJEMEN (TERAKREDITASI A) AKUNTANSI (TERAKREDITASI A)

SURAT KEPUTUSAN DEKAN

Nomor : 0138/Unpas-FEB.D/MJ/Q/VIII/2025

Tentang

**Pembimbing, Pembimbing Pendamping, dan Penelaah/Penguji
Penelitian (Skripsi) Periode 01 September 2025 s/d 01 Maret 2025 Batch VII**

- Mengingat :
1. Undang-undang Nomor 12 Tahun 2012, tentang Sistem Pendidikan Nasional.
 2. Permendikbud Pasal 109 tahun 2013, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Jarak Jauh.
 3. Peraturan Pemerintah Nomor 4 Tahun 2014, tentang Penyelenggaraan Pendidikan Tinggi dan Pengelolaan Perguruan Tinggi.
 4. Peraturan Presiden no 8 tahun 2012 tentang Kerangka pusaKualifikasi Nasional Indonesia (KKNI)
 5. Surat Keputusan Yayasan Pendidikan Tinggi Pasundan Nomor 447/YPTP/SK/A/2012 Tanggal 28 Desember 2012 tentang Statuta Universitas Pasundan.
 6. Surat Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi Departemen Pendidikan Nasional Republik Indonesia Nomor: 138/BAN-PT/Ak-PPJ/S/1/2021 tanggal 5 Januari 2021, No.1545/SK/BAN-PT/Akred/S/VIII/2016 tanggal 11 agustus 2016 dan No.7144/SK/BAN-PT/Ak-PPJ/S/XI/2020 tanggal 10 November 2020 tentang Hasil dan Peringkat Akreditasi Program Studi Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan, untuk Program Sarjana di Perguruan Tinggi.
 7. Surat Keputusan Rektor No: 12/Unpas.R/SK/C/1/2016 tentang pengangkatan Ketua dan sekretaris program studi di lingkungan Universitas Pasundan.
 8. Surat Keputusan Rektor Nomor: 106/Unpas.R/SK/C/VIII/2016 tentang Pemberhentian dengan hormat karena meninggal dunia ketua program studi dan pengangkatan Pejabat Antar Waktu Ketua Program Studi Akuntansi FE Unpas.
 9. Surat Keputusan Rektor Unpas No: 160/Unpas.R/SK/Q/2016 tentang perubahan nomenklatur FE menjadi FEB.
 10. Surat Keputusan Rektor Universitas Pasundan Nomor: 205/Unpas.R/SK/ C/XII/2018, tentang Pengangkatan para Dekan periode 2018-2022 di lingkungan Universitas Pasundan.
 11. Surat Keputusan Rektor Nomor: 33/Unpas.R/SK/III/2019 tentang Pemberhentian dan Pengangkatan Para Wakil Dekan Fakultas Masa Bakti 2019 – 2023 di Lingkungan universitas Pasundan
 12. Surat Keputusan Rektor No: 14 /Unpas.R/SK/C/1/2020 tentang Pemberhentian dan pengangkatan Ketua dan sekretaris program studi di lingkungan Universitas Pasundan periode 2020-2024.
- Memperhatikan : Hasil rapat Pimpinan Fakultas Ekonomi dan Bisnis unpas Pada hari Selasa, tanggal 25 Mei 2021.
- Memutuskan**
- Menetapkan
- Pertama : Terhitung sejak tanggal ditetapkan Surat Keputusan ini, mengangkat Pembimbing, Pembimbing Pendamping dan Penelaah/Penguji Penelitian (Skripsi) Mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Unpas Program Studi Manajemen (terlampir)
- Kedua : Periode bimbingan dari mahasiswa tersebut adalah **01 September 2025 s/d 01 Maret 2025 Batch VII**
- Ketiga : Periode perpanjangan bimbingan skripsi dapat dilakukan melalui 2 tahapan yaitu: perpanjangan tahap pertama selama 3 bulan dan perpanjangan tahap ke 2 adalah selama 3 bulan
- Keempat : Dosen pembimbing dalam kurun waktu perpanjangan dapat digantikan dengan Pembimbing yang baru atau pembimbing yang sama.
- Kelima : Surat Keputusan ini berlaku sejak tanggal ditetapkan dengan ketentuan apabila dikemudian hari terdapat kekeliruan dalam Surat Keputusan ini maka akan diadakan perbaikan



Ditetapkan : di Bandung.
Pada Tanggal : 26 Agustus 2025

H. Juwaini, SE., M.Si.
NIPY : 151 01 95



JL. TAMANSARI No. 6 - 8 BANDUNG 40116 TELP. 022-4233646 ; 4208363 FAX. 022-4208363
e-mail : fekon@unpas.ac.id

Lampiran:


SURAT KEPUTUSAN DEKAN
 Nomor : 0138/Unpas-FEB.D/MJ/Q/VIII/2025
 Tentang
**Pembimbing, Pembimbing Pendamping, dan Penelaah/Penguji
 Penelitian (Skripsi) Periode 01 September 2025 s/d 01 Maret 2025 Batch VII**

Pembimbing	No	Nama Mahasiswa/NRP	Pembimbing Pendamping	Judul Skripsi
Dr. H. Heru Setiawan, SE.,MM	1.	Fauzan Rusda Maruf 214010320 MSDM		Pengaruh Beban Kerja, Stres Kerja Dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Laku6 Online Indonesia
	2.	Yogi Sofyan 214010309 MSDM		Pengembangan Sumber Daya Manusia di Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang

Ditetapkan : di Bandung.
: 26 Agustus 2025



Lampiran 2 Kartu Bimbingan Skripsi



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PASUNDAN
 JL. TAMANSARI NO 4-8
 Telp. 4233646 Fax. 4208363 Bandung

KARTU PERKEMBANGAN BIMBINGAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Yogi Sofyan

NRP : 214010309

PROGRAM STUDI : MANAJEMEN/SI

ALAMAT/NO TLP/WA : Sumedang / 0881.0221.13556


JUDUL SKRIPSI : Pengembangan Sumber Daya Manusia Di Dinas Kesehatan Sumedang

PEMBIMBING : Dr. H. Heru Setiawan, SE, MPA

PEMBIMBING PENDAMPING : _____

MULAI BIMBINGAN TGL : _____

SELESAI BIMBINGAN TGL : _____



NO	HARI/TANGGAL	PENJELASAN PERBAIKAN	PARAF
1	Senin 06-10-2025	Perbaikan Judul: Bab I dan Bab I Normatif	[Signature]
2	Rabu 20/10/25	Dinies Sumedang Algasan Bimbingan Bab I	[Signature]
3		Bimbingan Bab II dan III	[Signature]
4	Sabtu 28/10/25	Perbaikan Bab III	[Signature]
5	Sabtu 4/11/25	Finalisasi Bab III dan Kesimpulan	[Signature]
6	Rabu 6/11/25	Perbaikan Sup	[Signature]
7	Rabu 25/2/26	Perbaikan Rekomendasi Bimbingan Bab IV dan V	[Signature]

CATATAN : Kartu ini dibawa saat bimbingan dan diserahkan pada saat akan mendaftar sidang beserta kelengkapan persyaratan lain yang diperlukan.
 Batas waktu bimbingan 6 bulan dan apabila melebihi batas waktu tersebut, saudara diwajibkan untuk menyusun proposal penelitian yang baru.

Bandung, 24 - 04 20 26

Mengetahui,
Ketua Program Studi,

[Signature]

Pembimbing,

[Signature]

Pembimbing Pendamping,

[Signature]



FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PASUNDAN BANDUNG
JL. PATIMURA / TAMANSARI NO. 6 - 8
Telp. 4233646 Fax. 4208363 Bandung
e-mail : fekon@unpas.ac.id

KARTU PERKEMBANGAN PENELITIAN SKRIPSI

NAMA MAHASISWA : Yogi Sofyan
NRP / NIRM : 214010309
JURUSAN / PROGRAM STUDI : MANAJEMEN / SI
ALAMAT NO. TELP. : Sumedang / 0881 0221 13556
BIDANG KAJIAN : Manajemen Sumber Daya Manusia
PEMBIMBING PERUSAHAAN :
JABATAN :
MULAI PENELITIAN :
SELESAI PENELITIAN :



NO.	HARI/TANGGAL	MATERI KEGIATAN	PARAF DAN CAP INSTANSI
1	Senin 08/12/2025	Pra Survey	✓
2	Rabu 10/12/2025	Izin Penelitian ke Instansi	✓
3	Kamis 13/12/2025	Penentuan Topik Penelitian	✓
4		berdasarkan permasalahan aktual	✓
5		di Dinas Kesehatan Kab. Sumedang	✓
6	Senin 22/12/2025	Konsultasi mengenai tujuan dan	✓
7		manfaat penelitian di Dinas	✓
8		Kesehatan Kab. Sumedang	✓
9	Kamis 25/12/2025	Menyusun dan memvalidasi	✓
10		Penelitian (kuesioner/wawancara)	✓
11	Rabu 30/12/2025	Mengumpulkan data yang relevan	✓
12	Kamis 08/01/2026	Observasi dan wawancara dengan Pegawai	✓

CATATAN : Kartu ini dibawa pada saat bimbingan dan diserahkan pada saat akan mendaftar sidang beserta kelengkapan persyaratan lain yang diperlukan.
Batas waktu bimbingan 6 bulan dan apabila melebihi batas waktu tersebut, Saudara diwajibkan untuk menyusun proposal penelitian yang baru.

Bandung, 24 - 4 2025

Mengetahui
Ketua Sek. Program Studi,

(Signature)

()

Pembimbing Instansi / Perusahaan,

(Signature)

P. Med Sofyan, S.Kp, M.Si
Mp. 19751208 20000100 T

Lampiran 3 Dokumentasi







