

Implementasi Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung

Celia Fitriani¹, Agus Purnomo²

Program Magister Manajemen, Universitas Bandar Lampung^{1,2}

mimiinkaazka@gmail.com¹, agus.purnomo@ubl.ac.id²

ABSTRACT

This study aims to analyze the implementation of healthcare workforce competency development programs in improving service quality at Graha Husada Hospital, Bandar Lampung. The background of this study is based on the importance of improving human resource quality as a key factor in determining healthcare service quality and patient satisfaction. This research employed a descriptive qualitative approach. Data were collected through in-depth interviews, observation, and document review. The research informants consisted of the Hospital Director, Head of General Affairs and Human Resources, Head of Medical Services, one physician, and two patients. Data analysis was conducted through data reduction, data display, and conclusion drawing. The results show that the implementation of competency development programs at Graha Husada Hospital has been carried out through various training activities and continuing professional education. However, program planning has not been fully based on a systematic Training Needs Analysis (TNA). Program implementation has also not been optimal due to limited training budgets, high workload of healthcare workers, and insufficient post-training monitoring and evaluation. The competency development program has a positive impact on improving service quality, particularly in the dimensions of reliability and assurance. However, improvements in responsiveness and empathy have not been optimally perceived by patients. Therefore, more structured, sustainable, and balanced competency development programs focusing on both technical skills and service behavior are required in order to comprehensively improve hospital service quality.

Keywords: Competency Development; Healthcare Workers; Service Quality; Hospital.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis implementasi program pengembangan kompetensi tenaga kesehatan dalam meningkatkan kualitas pelayanan di Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung. Latar belakang penelitian ini didasarkan pada pentingnya peningkatan kualitas sumber daya manusia sebagai faktor utama penentu mutu pelayanan kesehatan dan kepuasan pasien. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan studi dokumentasi. Informan penelitian terdiri dari Direktur Rumah Sakit, Kepala Bidang Umum dan SDM, Kepala Bidang Pelayanan Medis, satu orang dokter, serta dua orang pasien. Analisis data dilakukan melalui tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi program pengembangan kompetensi tenaga kesehatan di Rumah Sakit Graha Husada telah dilaksanakan melalui berbagai bentuk kegiatan pelatihan dan pendidikan berkelanjutan. Namun, perencanaan program belum sepenuhnya berbasis analisis kebutuhan pelatihan (Training Needs Analysis/TNA) yang sistematis.

Pelaksanaan program juga belum berjalan optimal akibat keterbatasan anggaran, tingginya beban kerja tenaga kesehatan, serta belum optimalnya monitoring dan evaluasi pascapelatihan. Program pengembangan kompetensi tenaga kesehatan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan, khususnya pada dimensi keandalan (reliability) dan jaminan (assurance). Akan tetapi, peningkatan pada dimensi daya tanggap (responsiveness) dan empati (empathy) belum dirasakan secara optimal oleh pasien. Oleh karena itu, diperlukan perencanaan dan pengelolaan program pengembangan kompetensi yang lebih terarah, berkelanjutan, dan seimbang antara kompetensi teknis dan perilaku pelayanan untuk mendukung peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit secara menyeluruh.

Kata kunci: Pengembangan Kompetensi; Tenaga Kesehatan; Kualitas Pelayanan; Rumah Sakit.

PENDAHULUAN

Kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit merupakan salah satu indikator dalam menilai keberhasilan sebuah fasilitas pelayanan kesehatan. Pelayanan kesehatan yang berkualitas tidak hanya bergantung pada ketersediaan fasilitas, sarana dan prasarana, tetapi juga sangat ditentukan oleh kompetensi tenaga kesehatan yang menjadi ujung tombak pelayanan langsung kepada pasien. Oleh karena itu, peningkatan kompetensi sumber daya manusia menjadi salah satu strategi penting dalam upaya meningkatkan mutu pelayanan di rumah sakit. Seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi di bidang kesehatan, rumah sakit dituntut untuk mampu beradaptasi dengan perubahan melalui peningkatan kemampuan sumber daya manusianya.

Pemilihan Tenaga Kesehatan sebagai fokus utama dalam tesis ini karena tenaga kesehatan merupakan salah satu faktor penentu mutu pelayanan rumah sakit. Karena kualitas pelayanan kesehatan tidak hanya ditentukan oleh fasilitas, sarana, dan teknologi, tetapi juga oleh kompetensi tenaga kesehatan. Tenaga kesehatan berada di garis depan pelayanan (front-line) dalam pemberian pelayanan kesehatan sehingga kinerja dan kompetensinya sangat berpengaruh terhadap keselamatan pasien, mutu layanan, dan kepuasan pasien. Tenaga Kesehatan berperan langsung dalam keselamatan pasien dan kepuasan karena hasil kerja tenaga kesehatan berdampak pada indikator kinerja Rumah Sakit kepuasan pasien, keluhan dan angka kejadian insiden keselamatan pasien (IKP) (World Health Organization, 2020).

Kompetensi tenaga kesehatan yang tidak diperbarui dapat menurunkan mutu pelayanan, atau berpotensi mengakibatkan kesalahan medis. Bahkan, meskipun sebagian telah mengikuti pelatihan atau pendidikan berkelanjutan, namun masih ditemukan adanya variasi dalam kemampuan teknis, komunikasi antarprofesi, serta pemahaman terhadap standar operasional prosedur (SOP) pelayanan rumah sakit (Salsabila, 2024).

Tenaga kesehatan, baik yang bekerja dalam bidang klinis maupun non-klinis, memegang peranan penting dalam pelaksanaan layanan medis dan berbagai intervensi kesehatan masyarakat. Tanggung jawab mereka mencakup rangkaian

kegiatan yang berpengaruh langsung terhadap kualitas kesehatan publik, mulai dari tindakan pelayanan hingga upaya promotif dan preventif (Pranata, 2024).

Mutu layanan kesehatan yang diberikan sangat bergantung pada kapasitas setiap tenaga kesehatan. Pengetahuan, keterampilan, dan motivasi menjadi unsur utama yang menentukan sejauh mana pelayanan dapat memenuhi standar profesional dan memberikan hasil yang diharapkan oleh masyarakat (Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, 2020).

Tenaga kesehatan juga terhubung dengan seluruh fungsi di dalam organisasi pelayanan kesehatan. Mereka bekerja secara terintegrasi dan saling berkoordinasi, sehingga setiap unit dalam organisasi mampu menjalankan perannya secara sinergis untuk mendukung proses pelayanan yang efektif dan efisien. Untuk mencapai visi dan misi organisasi kesehatan, diperlukan sumber daya manusia yang benar-benar kompeten dalam mengidentifikasi permasalahan serta memberikan intervensi yang tepat. Kemampuan tersebut menjadi inti dari pelaksanaan tugas dan fungsi organisasi dalam menyediakan pelayanan yang bermutu bagi masyarakat. Pengembangan tenaga kesehatan merupakan bagian dari sistem manajemen sumber daya manusia, didalamnya termasuk pelatihan, pengembangan, dan pendidikan lanjutan. Manfaat pengembangan tenaga kesehatan di rumah sakit ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit. Walaupun dalam pelaksanaannya terdapat kendala dan hambatan.

Penelitian ini dilakukan di Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung karena Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung sebagai rumah sakit swasta yang berkembang memiliki visi untuk menjadi rumah sakit unggul dalam pelayanan kesehatan. Untuk mencapai visi tersebut, manajemen rumah sakit telah melaksanakan berbagai cara, salah satunya program pengembangan kompetensi bagi tenaga kesehatan, seperti pelatihan keterampilan klinis, seminar, dan pendidikan lanjutan.

Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung juga berkomitmen memberikan pelayanan berkualitas untuk meningkatkan citra, kepercayaan dan kepuasan pasien dengan salah satu caranya meningkatkan kompeten tenaga kesehatannya. Sebenarnya Rumah sakit telah memiliki kebijakan formal terkait pengembangan kompetensi tenaga kesehatan tetapi masih terdapat fenomena kesenjangan antara pelatihan yang dilakukan dan hasil nyata terhadap kualitas pelayanan, sehingga menarik untuk diteliti dan juga lingkungan rumah sakit yang terdiri dari berbagai profesi kesehatan memungkinkan peneliti menggali fenomena lintas profesi dalam implementasi program pengembangan kompetensi.

Program Pengembangan Kompetensi di Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung perlu dievaluasi dan diteliti sejauh mana implementasinya dalam meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit karena beberapa tenaga kesehatan merasa program pengembangan belum menyentuh kebutuhan spesifik profesi mereka, sementara pihak manajemen menghadapi keterbatasan sumber daya dalam pelaksanaannya. Program pengembangan di Rumah Sakit Graha Husada Bandar

Lampung antara lain pelatihan, seminar, dan Pendidikan lanjutan. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk menggali secara mendalam bagaimana implementasi program pengembangan kompetensi di Rumah Sakit Graha Husada, faktor-faktor yang mendukung atau menghambat, serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas pelayanan.

Dengan demikian, objek penelitian ini berperan penting dalam memahami sejauh mana pengembangan kompetensi menjadi strategi efektif untuk meningkatkan kualitas pelayanan di rumah sakit. Dalam penelitian ini ada beberapa fokus penelitian antara lain, yaitu:

1. Implementasi Program Pengembangan Kompetensi

Fokus pertama dalam penelitian ini adalah implementasi program pengembangan kompetensi. Dengan demikian, implementasi program bukan hanya sebatas menjalankan aktivitas administratif, tetapi mencakup pengendalian mutu pelaksanaan, pemantauan berkelanjutan, serta evaluasi dampak terhadap peningkatan produktivitas dan perilaku kerja pegawai (Mathis & Jackson, 2016).

Dalam konteks rumah sakit, implementasi program pengembangan kompetensi merupakan wujud nyata dari kebijakan manajemen sumber daya manusia yang bertujuan untuk meningkatkan kompetensi dan pengetahuan tenaga kesehatan agar dapat memberikan pelayanan yang profesional dan berkualitas.

Program pengembangan kompetensi di Rumah Sakit Graha Husada dilakukan melalui berbagai kegiatan seperti pelatihan klinis, workshop, seminar ilmiah, dan pendidikan berkelanjutan. Pelaksanaan program tersebut memerlukan dukungan dari berbagai pihak, mulai dari manajemen rumah sakit, kepala bidang, hingga tenaga kesehatan itu sendiri. Namun, dalam praktiknya masih terdapat tantangan seperti keterbatasan anggaran, waktu, serta evaluasi keberlanjutan program yang belum optimal. Oleh karena itu, perlu dilakukan analisis mendalam untuk mengetahui sejauh mana implementasi program ini berjalan efektif dalam meningkatkan kompetensi tenaga kesehatan.

2. Kualitas Pelayanan

Fokus kedua dalam pembahasan ini diarahkan pada aspek kualitas pelayanan, yang merupakan komponen penting dalam menentukan keberhasilan suatu organisasi dalam memberikan layanan kepada pengguna. Kualitas pelayanan tidak hanya berkaitan dengan proses penyampaian layanan, tetapi juga bagaimana pelanggan merasakan keseluruhan pengalaman tersebut. Swansburg (2015) menjelaskan bahwa kualitas pelayanan pada dasarnya merupakan ukuran yang menunjukkan seberapa jauh suatu layanan dapat memenuhi ekspektasi pelanggan. Pemenuhan ekspektasi ini menjadi tolok ukur awal untuk melihat apakah suatu layanan dianggap memuaskan atau tidak oleh pengguna. Dalam praktiknya, kualitas pelayanan tercermin dari kemampuan penyedia layanan untuk memberikan pengalaman yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan, baik dari segi ketepatan, keandalan, maupun perhatian yang diberikan. Pelanggan akan menilai kualitas tersebut berdasarkan interaksi mereka dengan penyedia layanan, sehingga setiap

aspek pelayanan memiliki peran penting. Dengan demikian, penilaian kualitas pelayanan sangat bergantung pada perbandingan antara harapan pelanggan dan kenyataan yang diterima. Ketika layanan mampu memenuhi atau bahkan melampaui harapan tersebut, maka kualitas pelayanan dianggap baik; sebaliknya, jika layanan tidak sesuai ekspektasi, pelanggan akan menilai kualitasnya rendah. Dalam konteks rumah sakit, pelanggan adalah pasien dan keluarganya yang memiliki ekspektasi tinggi terhadap mutu pelayanan medis dan non-medis. Kualitas pelayanan kesehatan dapat diukur melalui lima dimensi SERVQUAL, yaitu:

- a. *Reliability* (keandalan): kemampuan memberikan pelayanan yang sesuai dengan janji dan akurat
- b. *Responsiveness* (daya tanggap): kesigapan dalam memberikan pelayanan
- c. *Assurance* (jaminan): pengetahuan dan kesopanan tenaga kesehatan serta kemampuan mereka menumbuhkan rasa percaya pasien
- d. *Empathy* (empati): perhatian pribadi dan kepedulian terhadap pasien
- e. *Tangibles* (bukti fisik): penampilan fasilitas, peralatan, serta tenaga kesehatan.

Kualitas pelayanan rumah sakit yang tinggi akan tercermin dari kepuasan pasien, keselamatan pasien, dan loyalitas terhadap rumah sakit. Dengan demikian, peningkatan kompetensi tenaga kesehatan diharapkan dapat memperkuat setiap dimensi kualitas pelayanan tersebut.

3. Subjek Penelitian: Tenaga Kesehatan

Subjek utama dalam penelitian ini adalah tenaga kesehatan, yang terdiri atas dokter, perawat, bidan, analis laboratorium, dan radiografer. Tenaga kesehatan merupakan aset penting rumah sakit yang berinteraksi langsung dengan pasien dan berperan dalam memberikan pelayanan medis maupun penunjang. Kemampuan tenaga kesehatan tidak hanya meliputi keahlian teknis dan pengetahuan medis, tetapi juga sikap profesional, komunikasi efektif, serta etika pelayanan.

Tenaga kesehatan di Rumah Sakit Graha Husada dihadapkan pada tuntutan kerja yang tinggi seiring dengan meningkatnya harapan pasien dan perkembangan teknologi medis. Oleh karena itu, manajemen rumah sakit perlu memastikan bahwa seluruh tenaga kesehatan memperoleh pembinaan dan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan agar mampu memberikan pelayanan yang aman, efektif, dan berorientasi pada pasien.

Rumah Sakit Graha Husada sebagai salah satu fasilitas pelayanan kesehatan diharapkan mampu menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanannya melalui pengembangan kompetensi tenaga kesehatan yang berkesinambungan. Berbagai program seperti pelatihan keterampilan klinis, workshop keselamatan pasien, serta pendidikan lanjutan telah dilaksanakan oleh rumah sakit. Namun, efektivitas dari implementasi program-program tersebut masih belum diketahui secara komprehensif.

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa peningkatan kualitas pelayanan di rumah sakit juga bergantung pada keberhasilan implementasi program pengembangan kompetensi tenaga kesehatan. Oleh karena itu, penelitian ini penting

dilakukan untuk menganalisis secara mendalam bagaimana implementasi program pengembangan kompetensi tenaga kesehatan di Rumah Sakit Graha Husada, faktor-faktor yang mendukung dan menghambat pelaksanaannya, serta dampaknya terhadap peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit.

Berikut data tenaga kesehatan di Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung:

Tabel 1. Tabel Data Tenaga Kesehatan Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung

No.	Tenaga Kesehatan	Jumlah Tenaga	Pendidikan			Pelatihan	
			DIII	DIV/SI	Profesi	S2/Spesialis	Dasar Lanjutan
1.	Dokter Spesialis	39	-	-	-	39	
2.	Dokter Umum	21	-	-	21	-	ATLS, ACLS
3.	Dokter Gigi	3	-	-	1	2	
4.	Perawat	130	47	8	75	-	BTCLS
5.	Bidan	17	2	6	9	-	APN
6.	Perawat Gigi	1	1	-	-	-	
7.	Apoteker/Asisten Apoteker	21	13	3	5	-	PIO, Dispensing
8.	Analisis Kesehatan	18	12	6	-	-	Flebotomy
9.	Radiografer	6	6	-	-	-	Thorax
10.	Fisioterapi	4	4	-	-	-	
11.	Rekam Medis	2	2	-	-	-	

Berdasarkan data pada tabel di atas dapat dilihat bahwa Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung memiliki sumber daya tenaga kesehatan yang cukup beragam, baik dari segi profesi maupun latar belakang pendidikan. Namun, meskipun sebagian besar tenaga kesehatan telah mengikuti pelatihan kompetensi sesuai bidang masing-masing, masih terdapat variasi kesenjangan kompetensi antara kebutuhan pelayanan dengan jumlah petugas yang telah bersertifikasi.

Sebagai contoh, pelatihan dasar kedaruratan seperti BTCLS, ACLS, dan ATLS merupakan kompetensi wajib bagi tenaga kesehatan (perawat dan dokter) di rumah sakit namun belum seluruh tenaga kesehatan mengikutinya secara berkala. Selain itu, beberapa tenaga kesehatan masih belum memperoleh pelatihan lanjutan seperti masih ada perawat yang berpendidikan DIII.

Variasi tingkat pendidikan dan pelatihan ini menunjukkan bahwa rumah sakit memerlukan strategi pengembangan kompetensi. Perencanaan pengembangan SDM di Rumah Sakit Graha Husada terutama tenaga kesehatan sangat diperlukan agar peningkatan kompetensi tenaga kesehatan dapat mendukung peningkatan kualitas pelayanan, akreditasi rumah sakit, serta kepuasan pengguna layanan.

Dengan demikian, penyajian data tenaga kesehatan ini memberikan gambaran awal mengenai SDM terutama tenaga kesehatan di rumah sakit dan menjadi dasar dalam menganalisis implementasi program pengembangan kompetensi pada

penelitian ini.

Sebagai contoh untuk lebih meningkatkan kompetensi perawat, perawat harus mempunyai sertifikat pelatihan BTCLS (Basic Trauma Cardiac Life Support) ini diperlukan dalam rangka meningkatkan kemampuan penanganan kegawatdaruratan medis dan untuk memastikan seluruh tenaga kesehatan memiliki kemampuan dalam memberikan pertolongan pertama pada pasien henti jantung, trauma, serta kondisi emergensi lainnya. Berikut laporan hasil evaluasi pelatihan BTCLS di Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung:

Tabel 1. Daftar Rata – Rata Nilai Pengetahuan Pelatihan

Hasil Tes Pengetahuan	Rata – Rata Nilai
PreTest	60
Post Test	80
Peningkatan	20

Dalam tabel terlihat ada peningkatan pengetahuan sebesar 25% setelah mengikuti pelatihan.

Tabel 2. Daftar Rata – Rata Nilai Keterampilan

Kompetensi yang dinilai	Sebelum Pelatihan	Setelah Pelatihan
Teknik CPR	43%	85%
Penanganan Airway	38%	83%
Penanganan Trauma	40%	81%
Penanganan alat emergensi	48%	79%

Dalam tabel terlihat ada peningkatan keterampilan sebesar setelah mengikuti pelatihan. Evaluasi dari hasil pelatihan dalam bentuk pengukuran kualitas pelayanan dapat dilihat tingkat kesigapan petugas yang akan berpengaruh juga ke tingkat kepuasan pasien. Dari segi hasil klinis pasien seperti penurunan angka kematian sebagai indikator keberhasilan penanganan kegawatdaruratan. Dari data diatas terlihat bahwa pelatihan dapat meningkatkan kompetensi peserta dalam hal ini tenaga kesehatan khususnya perawat dari segi pengetahuan dan keterampilan yang pada akhirnya akan meningkatkan kualitas pelayanan.

Untuk perawat ada beberapa pembagian yaitu perawat klinik (PK) 1, 2, dan 3 terletak pada tingkat kompetensi, tanggung jawab, dan kompleksitas kasus yang ditangani, sesuai dengan jenjang karir profesional perawat di Indonesia yang diatur dalam Permenkes No. 40 Tahun 2017 . Berikut rincian perbedaannya, yaitu:

1. Perawat Klinik 1 (PK 1)

Perawat ini ditingkat ini fokus pada perawatan dasar dan umum yang bertanggung jawab dalam memberikan asuhan keperawatan pada pasien dengan kasus yang relatif tidak kompleks dan terstruktur tetapi tetap di bawah supervisi. Tahap ini merupakan tahap awal bagi perawat profesional atau mahasiswa profesi keperawatan untuk mengaplikasikan ilmu dasar. Perawat PK 1 mempunyai

kewenangan klinis sebatas melakukan intervensi keperawatan yang telah ditetapkan sesuai standar prosedur operasional.

2. Perawat Klinik 2 (PK 2)

Fokus perawat PK 2 sudah pada fokus perawatan dengan spesialisasi dasar. Dengan tanggung jawab memberikan asuhan keperawatan pada pasien dengan kasus yang lebih kompleks dan dengan supervisi umum. Perawat pada jenjang ini mulai memanfaatkan pengetahuan klinis terkini dan diharapkan mampu menangani masalah lanjut atau kompleks. Kewenangan klinisnya Melakukan intervensi yang lebih beragam dan mandiri dalam lingkungan yang terstruktur, membutuhkan sertifikat kompetensi PK 1 sebelumnya.

3. Perawat Klinik 3 (PK 3)

Fokus PK 3 adalah perawatan dengan lanjut kekhususan (spesialisasi lanjutan) yang mempunyai tanggung jawab menangani kasus pasien yang sangat kompleks dan memerlukan pengambilan keputusan klinis yang lebih mandiri. Kewenangan Klinis PK 3 adalah memiliki kewenangan klinis yang luas dalam area spesialisasi mereka, dengan tanggung jawab yang lebih besar dan kemampuan untuk membimbing perawat di bawahnya.

Kesimpulannya jenjang karir ini menunjukkan peningkatan bertahap dalam pengalaman, pendidikan berkelanjutan berbasis kompetensi, peran dari perawat umum (PK 1) hingga perawat spesialis (PK 3 dan seterusnya).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menerapkan metode kualitatif dengan pendekatan deskriptif, yang dianggap paling sesuai untuk menggali fenomena secara komprehensif. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memperoleh gambaran nyata mengenai dinamika yang terjadi di lapangan serta memahami konteks penelitian secara lebih menyeluruh (Sugiyono, 2019). Pemilihan metode tersebut bertujuan untuk menelusuri secara mendalam bagaimana proses pelaksanaan program pengembangan kompetensi bagi tenaga kesehatan dijalankan, sekaligus menilai kontribusinya terhadap peningkatan mutu pelayanan di Rumah Sakit Graha Husada Bandar Lampung. Melalui pendekatan ini, peneliti dapat menangkap pengalaman, persepsi, serta praktik yang berlangsung dalam program tersebut. Pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan beberapa teknik untuk memperoleh data yang komprehensif, valid, dan sesuai dengan kebutuhan penelitian (Moleong, 2019).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Rumah Sakit Graha Husada

Rumah Sakit Graha Husada merupakan Rumah Sakit Swasta dibawah pengelolaan / Manajemen PT. GRAHA HUSADA, yaitu suatu Perseroan Terbatas yang didirikan keenam dokter Spesialis yang terdiri dari seorang dokter Spesialis Bedah, seorang dokter Spesialis Anak, seorang dokter spesialis penyakit dalam, dan tiga

orang dokter spesialis obstetri dan Ginekologi. Dengan tujuan untuk membangun sebuah rumah sakit yang representative yang bernama Rumah Sakit Graha Husada yang terletak di Jalan Gajah Mada, No 6 GH. Sesuai dengan Akte Notaris Marudin Pasaribu, SH No.2 tanggal 4 Oktober 2001 dan telah mendapatkan pengesahan dari Menteri kehakiman dan HAM RI berdasarkan keputusan nomor : C-II.876.HT.0.01 TH 2001 tanggal 30 Oktober 2001 2001, serta Surat Izin penyelenggaraan Rumah sakit, keputusan Kepala Dinas Kesehatan Provinsi Lampung No. HK.07.06/III/2091/09.

Analisis Pelaksanaan Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan

Hasil wawancara dengan Direktur menunjukkan bahwa Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan telah terintegrasi dalam strategi rumah sakit, khususnya pada perspektif *Learning and Growth*. Strategi pengembangan kompetensi dilaksanakan melalui dua pendekatan utama, yaitu *inhouse training* dan pelatihan eksternal formal.

Melalui *inhouse training*, Rumah Sakit Graha Husada memanfaatkan keberadaan unit-unit khusus seperti Kamar Operasi, ICU, Unit Hemodialisa, Unit Endoskopi, dan PONEK sebagai sarana pembelajaran langsung bagi tenaga kesehatan. Perawat rawat inap yang berada pada level kompetensi awal (PK0 atau PK1) diberikan kesempatan mengikuti pembelajaran tambahan di unit khusus untuk meningkatkan keterampilan teknis, seperti pengaturan ventilator dan peracikan obat-obatan ICU. Kegiatan ini dilakukan secara rutin dan berkala sehingga proses pembelajaran bersifat berkelanjutan.

Selain itu, rumah sakit juga menyelenggarakan pelatihan eksternal formal sebagai bentuk peningkatan kompetensi yang bersertifikasi dan sesuai standar nasional. Kombinasi kedua strategi ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya bersifat teoritis, tetapi juga aplikatif dan kontekstual sesuai kebutuhan pelayanan rumah sakit.

Berdasarkan hasil wawancara dengan Kepala Bidang Umum dan SDM, Kepala Bidang Pelayanan Medis, serta tenaga medis (dokter), diketahui bahwa pelaksanaan program pengembangan kompetensi tenaga kesehatan di Rumah Sakit Graha Husada dilakukan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti pelatihan internal, workshop, seminar ilmiah, serta pelatihan eksternal yang diselenggarakan oleh institusi pendidikan atau organisasi profesi.

Pelaksanaan program tersebut bertujuan untuk meningkatkan kompetensi teknis, pengetahuan klinis, serta sikap profesional tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan kepada pasien. Program yang dilaksanakan umumnya berfokus pada kompetensi dasar dan kompetensi wajib, seperti pelatihan kegawatdaruratan, keselamatan pasien, serta pembaruan standar prosedur operasional pelayanan.

Proses perencanaan program pengembangan kompetensi di Rumah Sakit Graha Husada dilakukan secara sistematis dan berjangka, yaitu perencanaan tahunan dan lima tahunan. Perencanaan disusun secara berjenjang sesuai struktur organisasi,

dimulai dari level koordinator hingga manajemen puncak.

Koordinator bertanggung jawab dalam membina dan melatih staf di unitnya, sementara koordinator sendiri mendapatkan pengembangan kompetensi dari kepala instalasi atau kepala seksi. Selanjutnya, kepala instalasi dan kepala seksi dilatih oleh kepala bidang, hingga akhirnya proses pengembangan menjangkau tingkat wakil direktur dan direktur. Pola berjenjang ini menunjukkan adanya kesinambungan antara perencanaan strategis dan pelaksanaan teknis di lapangan, serta memperkuat budaya pembelajaran organisasi.

Hasil analisis menunjukkan bahwa secara umum pelaksanaan program pengembangan kompetensi telah berjalan sesuai dengan rencana yang disusun oleh manajemen rumah sakit. Kepala Bidang SDM menyampaikan bahwa pelaksanaan pelatihan dilakukan berdasarkan rencana tahunan, meskipun terdapat penyesuaian jadwal akibat dinamika pelayanan rumah sakit.

Namun demikian, kesesuaian antara perencanaan dan pelaksanaan belum sepenuhnya optimal. Beberapa pelatihan yang telah direncanakan harus ditunda atau tidak dapat dilaksanakan sesuai jadwal karena keterbatasan waktu, beban kerja tenaga kesehatan, serta keterbatasan anggaran. Kondisi ini menunjukkan bahwa meskipun pelaksanaan telah berjalan, konsistensi antara rencana dan realisasi program masih perlu ditingkatkan.

Dalam pelaksanaannya, rumah sakit berupaya menyesuaikan jadwal pelatihan dengan jam pelayanan agar tidak mengganggu kelangsungan pelayanan kepada pasien. Oleh karena itu, pelatihan sering dilaksanakan secara bergantian antar tenaga kesehatan atau di luar jam kerja utama. Mekanisme ini menunjukkan adanya upaya manajemen untuk menjaga keseimbangan antara kebutuhan pengembangan kompetensi dan tuntutan pelayanan.

Dari tenaga kesehatan, khususnya dokter, diketahui bahwa kesiapan individu untuk mengikuti program pengembangan kompetensi cukup baik. Sebagian besar tenaga kesehatan memiliki motivasi yang tinggi untuk meningkatkan pengetahuan dan keterampilan profesionalnya.

Namun, kesiapan tersebut sering kali terkendala oleh beban kerja yang tinggi dan keterbatasan waktu untuk meninggalkan pelayanan. Tenaga kesehatan yang bertugas di unit dengan tingkat pelayanan tinggi, seperti rawat inap dan IGD, mengalami kesulitan untuk mengikuti pelatihan secara penuh. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan SDM secara psikologis dan motivasional cukup baik, tetapi kesiapan struktural dan organisatoris masih belum optimal.

Untuk materi pelatihan yang dilaksanakan telah sesuai dengan kebutuhan pelayanan medis dan mendukung peningkatan mutu pelayanan. Materi pelatihan dasar dinilai relevan dan bermanfaat dalam meningkatkan pengetahuan serta keterampilan tenaga kesehatan.

Namun, pelaksanaan pelatihan lanjutan yang bersifat spesifik sesuai bidang keahlian masih terbatas. Beberapa tenaga kesehatan menyampaikan bahwa materi pelatihan cenderung bersifat umum dan berulang, sehingga kurang memberikan

tantangan dan peningkatan kompetensi lanjutan. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan program belum sepenuhnya disesuaikan dengan jenjang kompetensi dan spesialisasi tenaga kesehatan.

Kondisi ini berdampak pada terbatasnya peningkatan kompetensi teknis yang lebih mendalam, khususnya bagi tenaga kesehatan yang telah memiliki pengalaman kerja cukup lama.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa tingkat partisipasi tenaga kesehatan dalam program pengembangan kompetensi masih bervariasi. Tenaga kesehatan yang bekerja di unit dengan beban kerja relatif lebih ringan memiliki kesempatan lebih besar untuk mengikuti pelatihan dibandingkan mereka yang bertugas di unit dengan tingkat kesibukan tinggi.

Selain itu, belum adanya sistem rotasi peserta pelatihan yang terencana menyebabkan pelaksanaan program cenderung diikuti oleh tenaga kesehatan yang sama secara berulang. Hal ini mengakibatkan terjadinya ketimpangan kesempatan pengembangan kompetensi antar tenaga kesehatan.

Dari sisi motivasi, sebagian besar tenaga kesehatan menunjukkan minat yang tinggi untuk mengikuti pelatihan, namun keterbatasan waktu dan dukungan operasional menjadi faktor pembatas utama dalam pelaksanaan program.

Menurut teori Mathis & Jackson (2016), keberhasilan pelaksanaan program pengembangan kompetensi sangat ditentukan oleh kesiapan sumber daya manusia dan dukungan organisasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program di Rumah Sakit Graha Husada telah memenuhi sebagian besar unsur tersebut, namun belum sepenuhnya didukung oleh pengaturan beban kerja dan sistem penggantian tugas yang memadai.

Dengan demikian, pelaksanaan program masih menghadapi tantangan struktural yang berpotensi mengurangi efektivitas pencapaian tujuan program. Dalam pelaksanaan program pengembangan kompetensi, monitoring dan evaluasi masih bersifat terbatas. Evaluasi yang dilakukan umumnya hanya mencakup aspek administratif, seperti kehadiran peserta dan penyelesaian kegiatan pelatihan. Belum terdapat mekanisme evaluasi yang secara sistematis mengukur dampak pelatihan terhadap perubahan perilaku kerja, peningkatan kinerja individu, maupun kualitas pelayanan.

Ketiadaan evaluasi pasca pelatihan yang komprehensif menyebabkan manajemen kesulitan dalam menilai efektivitas pelaksanaan program dan menentukan kebutuhan pelatihan lanjutan. Hal ini juga berdampak pada rendahnya umpan balik bagi tenaga kesehatan untuk menerapkan hasil pelatihan dalam praktik pelayanan sehari-hari.

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi menghadapi sejumlah hambatan operasional, antara lain keterbatasan anggaran, keterbatasan waktu, serta keterbatasan tenaga pengganti saat pelatihan berlangsung. Hambatan tersebut menyebabkan pelaksanaan program sering kali disesuaikan secara situasional dan belum sepenuhnya berjalan sesuai rencana.

Selain itu, koordinasi antar unit dalam pelaksanaan pelatihan belum sepenuhnya optimal, sehingga beberapa program pelatihan mengalami keterlambatan atau perubahan jadwal secara mendadak.

Menurut Mathis & Jackson (2016), pelaksanaan pengembangan kompetensi yang efektif harus didukung oleh sistem yang terintegrasi antara perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi. Temuan penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan program di Rumah Sakit Graha Husada telah memenuhi aspek pelaksanaan dasar, namun belum sepenuhnya terintegrasi dalam suatu sistem manajemen pengembangan SDM yang komprehensif.

Ketiadaan evaluasi berkelanjutan dan keterbatasan integrasi hasil pelatihan ke dalam sistem penilaian kinerja menjadi kelemahan utama dalam pelaksanaan program.

Perencanaan program dianalisis berdasarkan indikator berikut:

1. Partisipasi Tenaga Kesehatan

Indikator:

- a. Tingkat kehadiran peserta.
- b. Antusiasme dan keterlibatan aktif dalam pelatihan.
- c. Kesetaraan kesempatan mengikuti pelatihan.

2. Pelaksanaan Materi dan Metode

Indikator:

- a. Kesesuaian pelaksanaan dengan rencana.
- b. Kejelasan penyampaian materi.
- c. Relevansi materi dengan praktik kerja.

3. Dukungan Manajemen

Indikator:

- a. Dukungan pimpinan terhadap program.
- b. Pemberian izin waktu mengikuti pelatihan.
- c. Penyediaan fasilitas pelatihan.

4. Evaluasi Pelaksanaan

Indikator:

- a. Adanya evaluasi kepuasan peserta.
- b. Umpan balik dari peserta.
- c. Tindak lanjut hasil pelatihan.

Analisis Faktor Penghambat dan Pendukung Implementasi Program

Implementasi Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Rumah Sakit merupakan salah satu fokus strategis manajemen sumber daya manusia kesehatan. Program ini dirancang untuk memastikan bahwa tenaga kesehatan memiliki pengetahuan, keterampilan, dan sikap profesional yang sesuai dengan standar pelayanan, perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, serta kebutuhan pasien. Dalam konteks rumah sakit, keberhasilan

program pengembangan kompetensi tidak hanya diukur dari terlaksananya kegiatan pelatihan, tetapi juga dari sejauh mana hasil pelatihan tersebut berdampak pada peningkatan mutu pelayanan yang dirasakan oleh pasien.

Pelaksanaan program pengembangan kompetensi di rumah sakit tidak terlepas dari berbagai faktor yang memengaruhinya. Faktor-faktor tersebut dapat berperan sebagai pendukung yang memperkuat keberhasilan implementasi program, maupun sebagai penghambat yang berpotensi mengurangi efektivitas pencapaian tujuan program. Oleh karena itu, analisis faktor pendukung dan penghambat menjadi bagian penting dalam penelitian ini untuk memperoleh pemahaman yang komprehensif mengenai dinamika implementasi program pengembangan kompetensi tenaga kesehatan.

Adapun Faktor Pendukung Implementasi Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan antara lain sebagai berikut:

1. Komitmen Direktur Rumah Sakit sebagai Pengambil Kebijakan Utama

Komitmen Direktur Rumah Sakit merupakan faktor pendukung utama dalam implementasi Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan. Direktur memiliki peran strategis dalam menetapkan arah kebijakan, prioritas organisasi, serta alokasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mendukung pelaksanaan program. Berdasarkan hasil wawancara, Direktur menyampaikan bahwa pengembangan kompetensi tenaga kesehatan merupakan kebutuhan mendasar untuk menjaga mutu pelayanan dan daya saing rumah sakit. Direktur menegaskan bahwa program pengembangan kompetensi tidak dipandang sebagai beban biaya, melainkan sebagai investasi jangka panjang. Pernyataan ini menunjukkan adanya kesadaran pimpinan bahwa peningkatan kompetensi tenaga kesehatan akan berdampak langsung terhadap keselamatan pasien, kepuasan pasien, serta citra rumah sakit. Dukungan Direktur juga tercermin dari pemberian persetujuan terhadap pengiriman tenaga kesehatan mengikuti pelatihan eksternal dan fasilitasi pelatihan internal secara rutin.

2. Peran Kepala Bidang Umum dan SDM dalam Perencanaan dan Pelaksanaan Program

Kepala Bidang Umum dan SDM berperan penting sebagai pengelola teknis program pengembangan kompetensi. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Bidang Umum dan SDM menjelaskan bahwa perencanaan program dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan kompetensi masing-masing profesi tenaga kesehatan. Proses perencanaan meliputi identifikasi kebutuhan pelatihan, penentuan prioritas peserta, serta penyusunan jadwal pelaksanaan.

Kepala Bidang Umum dan SDM juga menyampaikan bahwa koordinasi lintas unit menjadi kunci keberhasilan pelaksanaan program. Koordinasi ini bertujuan untuk memastikan bahwa pelatihan tidak mengganggu pelayanan dan tetap selaras dengan kebutuhan unit kerja. Peran aktif Kepala Bidang Umum dan SDM menjadi faktor pendukung yang memastikan program dapat berjalan secara terstruktur dan berkelanjutan.

3. Dukungan Kepala Bidang Pelayanan Medis terhadap Peningkatan Kompetensi Klinis

Dukungan dari Kepala Bidang Pelayanan Medis turut memperkuat implementasi program, khususnya dalam aspek peningkatan kompetensi klinis tenaga medis dan tenaga kesehatan lainnya. Berdasarkan hasil wawancara, Kepala Bidang Pelayanan Medis menyampaikan bahwa peningkatan kompetensi tenaga kesehatan sangat berkaitan dengan upaya menurunkan risiko kesalahan pelayanan dan meningkatkan keselamatan pasien. Kepala Bidang Pelayanan Medis berperan dalam memberikan rekomendasi jenis pelatihan yang relevan dengan kebutuhan pelayanan medis serta mendorong tenaga medis untuk mengikuti pelatihan sesuai bidang keahliannya. Dukungan ini menjadi faktor pendukung karena memberikan legitimasi profesional terhadap program pengembangan kompetensi.

4. Partisipasi dan Respons Positif Tenaga Kesehatan (Dokter dan Tenaga Kesehatan Lainnya)

Hasil wawancara dengan dokter menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga kesehatan menyadari pentingnya mengikuti program pengembangan kompetensi. Dokter menyampaikan bahwa pelatihan dan seminar yang diikuti memberikan tambahan pengetahuan serta memperbarui pemahaman terhadap standar pelayanan dan prosedur klinis.

Partisipasi aktif tenaga kesehatan menjadi faktor pendukung karena memungkinkan terjadinya transfer pengetahuan dan keterampilan ke dalam praktik pelayanan sehari-hari. Tenaga kesehatan yang memiliki motivasi belajar cenderung lebih mudah menerapkan hasil pelatihan dalam pelayanan kepada pasien.

5. Dukungan Regulasi dan Standar Akreditasi Rumah Sakit

Keberadaan regulasi dan standar akreditasi rumah sakit turut menjadi faktor pendukung implementasi program. Standar akreditasi menuntut rumah sakit untuk memastikan kompetensi tenaga kesehatan melalui pelatihan dan pengembangan berkelanjutan. Kondisi ini mendorong manajemen rumah sakit untuk secara konsisten melaksanakan program pengembangan kompetensi sebagai bagian dari pemenuhan standar mutu pelayanan.

Dan faktor penghambat Implementasi Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan antara lain adalah

1. Keterbatasan Anggaran Pengembangan SDM

Berdasarkan hasil wawancara dengan pimpinan dan pengelola SDM, keterbatasan anggaran masih menjadi salah satu kendala utama dalam implementasi program pengembangan kompetensi. Keterbatasan ini berdampak pada terbatasnya jumlah tenaga kesehatan yang dapat mengikuti pelatihan eksternal serta frekuensi pelatihan yang dapat diselenggarakan.

2. Beban Kerja Pelayanan yang Tinggi

Hasil wawancara dengan dokter dan tenaga kesehatan menunjukkan bahwa tingginya beban kerja pelayanan seringkali menjadi hambatan dalam mengikuti program pelatihan. Tenaga kesehatan harus tetap memprioritaskan pelayanan

kepada pasien, sehingga keikutsertaan dalam pelatihan menjadi terbatas.

3. Keterbatasan Waktu dan Penjadwalan Pelatihan

Keterbatasan waktu dan penjadwalan pelatihan yang belum sepenuhnya fleksibel menjadi hambatan lain dalam implementasi program. Hal ini menyebabkan tidak semua tenaga kesehatan dapat mengikuti pelatihan secara optimal.

4. Variasi Motivasi dan Komitmen Tenaga Kesehatan

Hasil wawancara menunjukkan adanya perbedaan tingkat motivasi antar tenaga kesehatan dalam mengikuti program pengembangan kompetensi. Sebagian tenaga kesehatan masih memandang pelatihan sebagai kewajiban administratif, sehingga penerapan hasil pelatihan dalam praktik pelayanan belum optimal.

5. Perspektif Pasien terhadap Dampak Program

Hasil wawancara dengan pasien menunjukkan bahwa pasien merasakan perbedaan kualitas pelayanan, terutama dalam aspek komunikasi dan ketepatan tindakan. Namun, pasien juga menyampaikan bahwa konsistensi pelayanan masih perlu ditingkatkan. Temuan ini menunjukkan bahwa dampak program pengembangan kompetensi belum sepenuhnya merata dan masih memerlukan penguatan implementasi.

6. Kepatuhan

Meskipun program pengembangan kompetensi telah dirancang secara sistematis, kendala utama yang dihadapi adalah tingkat kepatuhan (*compliance*) staf terhadap sistem dan ketentuan yang telah ditetapkan. Kurangnya kepatuhan dapat menghambat efektivitas program, baik dalam proses pelaksanaan maupun dalam pencapaian hasil yang diharapkan. Temuan ini menunjukkan bahwa keberhasilan program pengembangan kompetensi tidak hanya ditentukan oleh perencanaan dan fasilitas, tetapi juga oleh komitmen dan kedisiplinan individu tenaga kesehatan dalam mengikuti sistem yang telah disepakati.

Analisis Dampak Program Pengembangan Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan

Analisis dampak Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan terhadap kualitas pelayanan merupakan bagian penting dalam penelitian ini, karena menunjukkan sejauh mana program yang diimplementasikan mampu memberikan perubahan nyata terhadap mutu pelayanan rumah sakit. Dampak yang dimaksud tidak hanya dilihat dari aspek peningkatan kemampuan individu tenaga kesehatan, tetapi juga dari perubahan perilaku kerja, sistem pelayanan, serta persepsi pasien sebagai penerima layanan.

Menurut Direktur, dampak utama dari implementasi Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan adalah tercapainya standar kompetensi yang relatif seragam di seluruh SDM. Kepatuhan tenaga kesehatan terhadap standar pelayanan juga meningkat, bahkan berada di atas standar yang ditetapkan.

Hal ini menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi tidak hanya meningkatkan kemampuan individu, tetapi juga memperkuat budaya mutu dan

kepatuhan dalam organisasi rumah sakit. Dengan standar kompetensi yang merata, rumah sakit mampu memberikan pelayanan yang konsisten, aman, dan berkualitas tinggi kepada pasien.

Berdasarkan wawancara dengan tenaga kesehatan dan pasien, program pengembangan kompetensi berdampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan, khususnya pada dimensi reliability dan assurance. Pasien merasakan pelayanan yang lebih cepat, tepat, dan profesional.

Namun, pada dimensi responsiveness dan empathy, peningkatan kualitas pelayanan belum dirasakan secara optimal. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi teknis belum sepenuhnya diimbangi dengan peningkatan kompetensi perilaku dan komunikasi tenaga kesehatan.

Program pengembangan kompetensi memberikan dampak signifikan terhadap peningkatan pengetahuan dan keterampilan tenaga kesehatan. Berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur dan Kepala Bidang Umum dan SDM, pelatihan yang diikuti tenaga kesehatan dirancang untuk memperbarui pemahaman terhadap standar pelayanan, prosedur operasional, serta perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kesehatan.

Tenaga kesehatan, khususnya dokter, menyampaikan bahwa pelatihan dan seminar yang diikuti membantu meningkatkan ketepatan pengambilan keputusan klinis serta kemampuan dalam menangani kasus pasien. Dampak ini terlihat dari meningkatnya kepercayaan diri tenaga kesehatan dalam memberikan pelayanan, yang pada akhirnya berkontribusi terhadap peningkatan mutu layanan medis dan keperawatan.

Hasil wawancara dengan tenaga kesehatan menunjukkan bahwa program pengembangan kompetensi memberikan dampak positif terhadap peningkatan pengetahuan, keterampilan, dan kepercayaan diri dalam memberikan pelayanan. Tenaga kesehatan merasa lebih siap dalam menghadapi situasi klinis, lebih memahami standar pelayanan, dan lebih profesional dalam berinteraksi dengan pasien.

Perubahan tersebut terlihat pada peningkatan ketepatan tindakan, kemampuan komunikasi, serta kepatuhan terhadap standar operasional prosedur. Pasien yang diwawancarai menyampaikan bahwa pelayanan yang diterima dinilai baik, tenaga kesehatan terlihat kompeten, ramah, dan responsif. Pasien juga merasa lebih aman dan percaya terhadap tindakan medis yang diberikan. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi tenaga kesehatan berdampak langsung pada persepsi pasien terhadap kualitas pelayanan rumah sakit.

Implementasi program pengembangan kompetensi berdampak pada meningkatnya kepatuhan tenaga kesehatan terhadap standar operasional prosedur. Pelatihan yang menekankan pentingnya keselamatan pasien dan standar pelayanan mendorong tenaga kesehatan untuk lebih disiplin dalam menjalankan prosedur kerja. Kepala Bidang Pelayanan Medis menyampaikan bahwa setelah pelaksanaan program pelatihan, tenaga kesehatan menjadi lebih memahami risiko pelayanan dan

pentingnya mengikuti SOP secara konsisten. Dampak ini berkontribusi pada penurunan potensi kesalahan pelayanan serta peningkatan keselamatan pasien.

Peningkatan kompetensi tenaga kesehatan berdampak langsung pada kepuasan pasien. Pasien menilai kualitas pelayanan tidak hanya dari hasil pengobatan, tetapi juga dari proses pelayanan yang diterima. Pelayanan yang diberikan oleh tenaga kesehatan yang kompeten, ramah, dan profesional meningkatkan persepsi positif pasien terhadap rumah sakit.

Hasil wawancara menunjukkan bahwa pasien merasakan adanya peningkatan kualitas pelayanan, terutama dalam aspek ketepatan tindakan dan komunikasi. Namun demikian, pasien juga menyampaikan bahwa konsistensi pelayanan masih perlu ditingkatkan agar kualitas pelayanan dapat dirasakan secara merata oleh seluruh pasien.

Meskipun program pengembangan kompetensi memberikan dampak positif terhadap kualitas pelayanan, hasil penelitian menunjukkan bahwa dampak tersebut belum sepenuhnya optimal. Keterbatasan anggaran, beban kerja tinggi, serta variasi motivasi tenaga kesehatan menjadi faktor yang memengaruhi tingkat keberhasilan implementasi program.

Secara keseluruhan, Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit. Dampak tersebut terlihat pada peningkatan kompetensi tenaga kesehatan dalam peningkatan kualitas pelayanan yang berdampak positif terhadap kepuasan pasien. Namun demikian, keberlanjutan dan optimalisasi dampak program sangat bergantung pada konsistensi implementasi, dukungan manajemen, serta kemampuan rumah sakit dalam mengatasi berbagai hambatan yang ada. Oleh karena itu, pengembangan kompetensi tenaga kesehatan perlu terus diperkuat sebagai strategi peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit.

Analisis Berdasarkan Dimensi SERVQUAL

Dampak program pengembangan kompetensi dapat dianalisis berdasarkan lima dimensi SERVQUAL sebagai berikut:

1. *Reliability* (Keandalan): Tenaga kesehatan lebih konsisten dan akurat dalam memberikan pelayanan. Dengan indikator:
 - a. Ketepatan tindakan medis.
 - b. Konsistensi pelayanan.
 - c. Minimnya kesalahan prosedur.
2. *Responsiveness* (Daya Tanggap): Pelayanan menjadi lebih cepat dan tanggap terhadap kebutuhan pasien. Dengan indikator:
 - a. Kecepatan merespons keluhan pasien.
 - b. Kesigapan dalam memberikan pelayanan.
 - c. Kesiapan membantu pasien.
3. *Assurance* (Jaminan): Pengetahuan dan keterampilan tenaga kesehatan meningkatkan rasa percaya dan aman pasien. Dengan indikator:

- a. Kompetensi tenaga kesehatan.
- b. Kepercayaan pasien terhadap pelayanan.
- c. Keamanan tindakan medis.
4. *Empathy* (Empati): Komunikasi dan sikap tenaga kesehatan menjadi lebih peduli dan berorientasi pada pasien. Dengan indikator:
 - a. Sikap ramah dan sopan.
 - b. Perhatian terhadap kebutuhan pasien.
 - c. Komunikasi interpersonal yang baik.
5. *Tangibles* (Bukti Fisik): Peningkatan kompetensi turut mendukung pemanfaatan fasilitas dan peralatan secara optimal. Dengan indikator:
 - a. Kerapihan dan profesionalisme tenaga kesehatan.
 - b. Penggunaan alat medis sesuai standar.
 - c. Kenyamanan lingkungan pelayanan.

Menurut teori kualitas pelayanan Parasuraman *et al.*, peningkatan kompetensi penyedia layanan akan memperkecil kesenjangan antara harapan dan persepsi pelanggan. Temuan penelitian ini mendukung teori tersebut, dimana pengembangan kompetensi tenaga kesehatan terbukti meningkatkan kualitas pelayanan yang dirasakan oleh pasien.

Berikut Ringkasan Hasil Wawancara Informan

Tabel 4. Ringkasan Hasil Wawancara Informan

Informan	Fokus Temuan Utama	Makna Temuan
Direktur RS	Pengembangan kompetensi sebagai strategi mutu	Komitmen manajemen kuat
Kabid Umum & SDM	Perencanaan tahunan, TNA belum optimal	Program belum tepat sasaran
Kabid Pelayanan Medis	Pelatihan meningkatkan kompetensi klinis	Dampak positif pada pelayanan
Dokter	Pelatihan meningkatkan kepercayaan diri	Kompetensi teknis meningkat
Pasien 1	Pelayanan cepat dan ramah	Kepuasan meningkat
Pasien 2	Penjelasan medis jelas dan sopan	Rasa aman pasien meningkat

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Hasil Analisis Perencanaan Program Pengembangan Kompetensi

Berdasarkan hasil penelitian, dapat disimpulkan bahwa perencanaan Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan di rumah sakit telah disusun secara terarah dan selaras dengan kebutuhan organisasi, meskipun belum sepenuhnya optimal. Perencanaan program pada dasarnya telah mengacu pada visi

dan misi rumah sakit, tuntutan standar pelayanan, serta kebutuhan peningkatan mutu pelayanan kepada pasien. Hal ini menunjukkan bahwa manajemen rumah sakit telah memiliki kesadaran akan pentingnya pengembangan kompetensi sebagai bagian dari strategi peningkatan kualitas pelayanan.

2. Hasil Analisis Pelaksanaan Program Pengembangan Kompetensi

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaksanaan Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan di rumah sakit telah dilaksanakan melalui berbagai bentuk kegiatan, seperti pelatihan internal, seminar, workshop, serta keikutsertaan tenaga kesehatan dalam pelatihan eksternal. Pelaksanaan program didukung oleh kebijakan pimpinan rumah sakit yang memberikan izin dan kesempatan kepada tenaga kesehatan untuk mengikuti kegiatan pengembangan kompetensi.

3. Hasil Analisis Faktor Pendukung dan Penghambat Implementasi Program

Hasil penelitian menunjukkan bahwa implementasi Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan dipengaruhi oleh berbagai faktor pendukung dan penghambat yang saling berinteraksi. Faktor pendukung utama dalam implementasi program meliputi komitmen pimpinan rumah sakit, dukungan kebijakan manajemen, peran aktif pengelola sumber daya manusia, serta tuntutan regulasi dan standar akreditasi rumah sakit. Komitmen pimpinan menjadi faktor kunci yang memberikan legitimasi dan arah strategis bagi pelaksanaan program.

4. Hasil Analisis Dampak Program Pengembangan Kompetensi terhadap Kualitas Pelayanan

Berdasarkan hasil analisis, Program Pengembangan Kompetensi Tenaga Kesehatan memberikan dampak positif terhadap peningkatan kualitas pelayanan rumah sakit, baik dari aspek klinis maupun non-klinis. Dampak program terlihat pada peningkatan kompetensi profesional tenaga kesehatan, meningkatnya kepatuhan terhadap standar operasional prosedur, serta meningkatnya kesadaran terhadap keselamatan pasien.

Saran

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan pendekatan kuantitatif atau mixed-method, sehingga dapat mengukur hubungan kausal antara pengembangan kompetensi dan kualitas pelayanan secara lebih objektif. Penelitian selanjutnya juga dapat memperluas subjek penelitian tidak hanya pada tenaga kesehatan, tetapi juga pada tenaga non-medis serta manajemen rumah sakit, sehingga diperoleh gambaran implementasi pengembangan SDM yang lebih komprehensif. Selain itu, peneliti berikutnya disarankan untuk menggunakan indikator mutu pelayanan yang lebih beragam, seperti keselamatan pasien, waktu tunggu pelayanan, tingkat kepuasan pasien secara kuantitatif, serta indikator kinerja klinis, sehingga dampak pengembangan kompetensi dapat dianalisis secara lebih mendalam dan terukur.

DAFTAR PUSTAKA

- Aulia, F. (2020). Competency-Based Nursing Performance in Hospital Settings. *Journal of Health Workforce Development*, 1(2), 55–63. <https://doi.org/10.55227/jhwd.v1i2.18>
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (5th ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Darzi, M. A., Islam, S. B., Khursheed, S. O., & Bhat, S. A. (2023). Service Quality in the Healthcare Sector: a Systematic Review and Meta-Analysis. *Journal of Management & Research*, 21(1), 13–29. <https://doi.org/10.1108/LBSJMR-06-2022-0025>
- Fauzi, I. E., & Moriza, T. (2020). Implementasi Pengembangan Sumber Daya Manusia Tenaga Kesehatan di Rumah Sakit Umum Pidie Jaya Tahun 2019. *Jurnal Kesehatan Ceadum*, 2(1), 12–20. <https://jkc.puskadokesa.com/jkc/article/view/35>
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2016). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Hidayat, R. (2022). *Analisis Program Pengembangan Kompetensi SDM Kesehatan di RSUD Sleman*. Universitas Gadjah Mada.
- Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 49 Tahun 2013 tentang Komite Keperawatan Rumah Sakit, (2013).
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2018). *Marketing Management* (15th ed.). Harlow: Pearson Education.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Newbury Park: SAGE Publications.
- Moleong, L. J. (2019). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Notoatmodjo, S. (2018). *Pengembangan Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Rineka Cipta.
- O'Brien, J. L. (2017). Training and Workforce Development in Healthcare. *Journal of Health Management*, 19(3), 155–167. <https://doi.org/10.1177/0972063417717787>
- Putri, D. K. A. (2023). *Pengaruh Program Training terhadap Kinerja Karyawan Melalui Tahap Perencanaan, Pelaksanaan, Monitoring, dan Evaluasi*. Universitas Islam Indonesia.
- Rahayu, S., & Purnomo, H. (2019). Analisis Kualitas Pelayanan Rawat Jalan Berbasis Kepuasan Pasien di RSUD. *Jurnal Kesehatan Masyarakat Nasional*, 14(3), 110–118. <https://doi.org/10.21109/kesmas.v14i3.3284>
- Swansburg, R. C. (2015). *Introductory Management and Leadership for Nurses*. Massachusetts: Jones & Bartlett Learning.
- Tjiptono, F. (2016). *Service Quality and Satisfaction*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Wahyuni, L. (2021). *Pengaruh Kompetensi dan Motivasi terhadap Kualitas Pelayanan Tenaga Kesehatan di RS Dr. Soetomo*. Universitas Airlangga.