

Analisis Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

Analysis of the Role of Human Resource Competencies in Improving Employee Performance

Elisabeth Yusri Ratna Nehe & Enik Rahayu*

Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia, Indonesia

Diterima: 20 Desember 2025; Direview: 07 Januari 2026; Disetujui: 02 Februari 2026

*Corresponding Email: enikrahayu@stiepari.ac.id

Abstrak

Artikel ini bertujuan untuk menganalisis peran kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Klinik Rizky Putri Husada. Masalah difokuskan pada bagaimana penguasaan pengetahuan, keterampilan teknis dan non-teknis, serta sikap kerja karyawan berkontribusi terhadap efektivitas, efisiensi, dan kualitas pelayanan klinik. Guna mendekati masalah ini dipergunakan acuan teori manajemen sumber daya manusia dan manajemen kinerja, termasuk kompetensi profesional dan interpersonal sebagai faktor penentu kinerja. Data-data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi terkait praktik kerja dan pengembangan kompetensi karyawan, kemudian dianalisis secara kualitatif menggunakan analisis tematik. Kajian ini menyimpulkan bahwa kompetensi SDM memiliki peran strategis dalam pencapaian kinerja karyawan. Penguasaan pengetahuan dan keterampilan teknis menjadi fondasi utama, sementara keterampilan non-teknis, sikap kerja, dan pengembangan kompetensi berkelanjutan menjadi faktor pendorong keberhasilan pelayanan. Kinerja karyawan cenderung meningkat seiring dengan meningkatnya penguasaan kompetensi, sehingga pengelolaan SDM yang holistik dan sistematis, termasuk pelatihan, mentoring, dan evaluasi berkala, menjadi kunci untuk memastikan kualitas layanan klinik yang profesional dan memuaskan pasien.

Kata Kunci: Kompetensi Sumber Daya Manusia; Kinerja Karyawan; Pengembangan Kompetensi.

Abstract

This article aims to analyze the role of human resource competencies in improving employee performance at Klinik Rizky Putri Husada. The study focuses on how employees' mastery of knowledge, technical and non-technical skills, as well as work attitudes, contributes to the effectiveness, efficiency, and quality of clinic services. To address this issue, the study refers to human resource management and performance management theories, including professional and interpersonal competencies as key performance determinants. Data were collected through in-depth interviews, direct observation, and documentation related to work practices and employee competency development, and then analyzed qualitatively using thematic analysis. The study concludes that human resource competencies play a strategic role in achieving employee performance. Mastery of knowledge and technical skills serves as the primary foundation, while non-technical skills, work attitudes, and continuous competency development act as drivers of service success. Employee performance tends to improve with increasing competency mastery, making holistic and systematic human resource management, including training, mentoring, and periodic evaluation, essential to ensure professional and satisfactory clinic services.

Keywords: Human Resource Competencies; Employee Performance; Competency Development.

How to Cite: Nehe, E.Y.R., & Rahayu, E. (2026). Analisis Peran Kompetensi Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan. *Journal of Education, Humaniora and Social Sciences (JEHSS)*. 8 (3): 1234-1241.

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan merupakan tuntutan yang tidak terpisahkan dari dinamika perubahan kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi medis, serta meningkatnya persaingan antar fasilitas layanan kesehatan, baik rumah sakit maupun klinik. Masyarakat kini tidak hanya menuntut kesembuhan secara klinis, tetapi juga mengharapkan pelayanan yang cepat, akurat, ramah, dan berorientasi pada kenyamanan pasien. Dalam konteks tersebut, klinik sebagai unit pelayanan kesehatan primer memiliki peran strategis karena menjadi garda terdepan dalam memberikan layanan kesehatan dasar kepada masyarakat. Keberhasilan klinik dalam memenuhi ekspektasi pasien sangat ditentukan oleh kinerja karyawan yang secara langsung terlibat dalam proses pelayanan, mulai dari tenaga medis, paramedis, hingga tenaga administrasi. Oleh karena itu, kualitas sumber daya manusia menjadi faktor kunci dalam menentukan mutu pelayanan kesehatan yang diberikan (Armstrong, Gary, 2019; Dessler, 2020).

Kinerja karyawan memiliki kontribusi langsung terhadap efektivitas operasional klinik dan tingkat kepuasan pasien. Karyawan yang mampu bekerja secara profesional, disiplin, dan responsif akan menciptakan pengalaman pelayanan yang positif bagi pasien, yang pada akhirnya berdampak pada citra dan keberlanjutan organisasi layanan kesehatan. Namun, pencapaian kinerja yang optimal tidak dapat dilepaskan dari tingkat kompetensi yang dimiliki oleh karyawan. Kompetensi sumber daya manusia mencerminkan kapasitas individu dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara efektif, yang terbentuk dari perpaduan antara pengetahuan, keterampilan, kemampuan, dan sikap kerja yang relevan dengan tuntutan pekerjaan (Enge, E., Spencer, S., & Stricchiola, 2015). Kompetensi ini menjadi landasan utama dalam membentuk perilaku kerja yang profesional dan berorientasi pada kualitas pelayanan.

Dalam praktik organisasi layanan kesehatan, kompetensi tidak hanya terbatas pada penguasaan aspek teknis atau keahlian medis (*hard skills*), tetapi juga mencakup kompetensi non-teknis (*soft skills*) seperti kemampuan komunikasi interpersonal, empati terhadap pasien, etika profesi, pengendalian emosi, serta kemampuan bekerja sama dalam tim lintas fungsi (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, 2013; A. Wibowo, 2022). Kompetensi non-teknis ini menjadi semakin penting dalam sektor kesehatan karena kualitas interaksi antara karyawan dan pasien sering kali menentukan persepsi pasien terhadap mutu pelayanan yang diterima. Selain itu, kompetensi yang memadai juga berkaitan erat dengan keselamatan pasien, ketepatan pengambilan keputusan medis, serta konsistensi penerapan standar operasional prosedur pelayanan kesehatan (Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, 2019; Robbins, S. P., & Judge, 2021).

Kinerja karyawan didefinisikan sebagai hasil kerja yang dicapai oleh individu baik secara kuantitatif maupun kualitatif sesuai dengan peran, tanggung jawab, dan standar yang ditetapkan oleh organisasi (Mangkunegara, 2015). Dalam perspektif manajemen sumber daya manusia, kinerja merupakan indikator utama keberhasilan organisasi dalam mengelola potensi karyawannya. Kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor internal dan eksternal, antara lain kompetensi, motivasi kerja, gaya kepemimpinan, sistem kompensasi, lingkungan kerja, serta budaya organisasi (Mathis, R. L., & Jackson, 2017; Rivai, 2014). Teori manajemen kinerja menegaskan bahwa kompetensi yang sesuai dengan tuntutan pekerjaan akan mendorong karyawan bekerja lebih efektif, efisien, dan konsisten dalam menghasilkan output kerja yang berkualitas (Pakaya, 2011). Dengan demikian, pengelolaan dan pengembangan kompetensi SDM menjadi strategi penting dalam meningkatkan kinerja karyawan secara berkelanjutan.

Berbagai penelitian terdahulu telah membuktikan adanya hubungan positif antara kompetensi sumber daya manusia dan kinerja karyawan di sektor kesehatan Rahayu & Yuliamir, (2021). Susanti, A., & Oktafia, (2020) menemukan bahwa kompetensi profesional berpengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga kesehatan di rumah sakit swasta, terutama dalam meningkatkan ketepatan pelayanan dan kepuasan pasien. Penelitian Nugrahani, S., Wahyudi, A., & Setiawan, (2022) menunjukkan bahwa kompetensi profesional dan kompetensi interpersonal memiliki kontribusi nyata terhadap peningkatan kinerja perawat serta kualitas layanan yang dirasakan pasien. Sementara itu, Mahendra, I., & Sutanto, (2021) menegaskan bahwa pengembangan kompetensi melalui program pelatihan berkelanjutan mampu meningkatkan produktivitas kerja dan kualitas pelayanan karyawan di sektor kesehatan. Meskipun demikian, sebagian besar penelitian tersebut berfokus pada rumah sakit atau fasilitas kesehatan berskala



besar yang memiliki sistem manajemen SDM yang relatif mapan, sehingga temuan-temuan tersebut belum sepenuhnya merepresentasikan kondisi klinik kesehatan dengan struktur organisasi yang lebih sederhana dan sumber daya yang lebih terbatas.

Klinik Rizky Putri Husada sebagai salah satu klinik pelayanan kesehatan dihadapkan pada tantangan untuk meningkatkan kinerja karyawan di tengah meningkatnya tuntutan profesionalisme, efisiensi operasional, dan kualitas pelayanan. Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman kerja, serta tingkat penguasaan kompetensi antar karyawan berpotensi menimbulkan variasi kinerja yang berdampak pada konsistensi pelayanan. Selain itu, keterbatasan sumber daya dan sistem pengelolaan SDM yang belum sepenuhnya terstruktur dapat menjadi hambatan dalam pengembangan kompetensi karyawan secara optimal. Hingga saat ini, kajian empiris yang secara spesifik menganalisis peran kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada klinik kesehatan masih relatif terbatas. Kondisi ini menunjukkan adanya celah penelitian yang memberikan kontribusi kebaruan, khususnya dalam konteks klinik sebagai organisasi layanan kesehatan skala menengah.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini berfokus pada analisis peran kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Klinik Rizky Putri Husada. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan dan menganalisis secara mendalam bagaimana kompetensi yang dimiliki karyawan berkontribusi terhadap pencapaian kinerja kerja, serta memberikan implikasi manajerial bagi pengelola klinik dalam merancang strategi pengembangan sumber daya manusia yang efektif guna meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara berkelanjutan

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus untuk memahami secara mendalam peran kompetensi sumber daya manusia dalam meningkatkan kinerja karyawan pada Klinik Rizky Putri Husada. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada pemaknaan, pengalaman, persepsi, dan interaksi karyawan dalam konteks kerja nyata di klinik, sehingga data yang diperoleh bersifat kaya dan kontekstual (Creswell, J. W., & Creswell, 2017).

Subjek penelitian adalah karyawan Klinik Rizky Putri Husada yang meliputi tenaga medis, paramedis, administrasi, serta pimpinan atau pengelola klinik. Informan dipilih menggunakan teknik *purposive sampling* dengan kriteria: (1) memiliki masa kerja minimal satu tahun, (2) terlibat langsung dalam proses pelayanan pasien, (3) memahami sistem kerja dan prosedur klinik, serta (4) memiliki pengalaman dalam pelaksanaan tugas operasional sehari-hari. Pemilihan informan berdasarkan kriteria tersebut bertujuan untuk memperoleh informasi yang relevan dan mendalam sesuai dengan fokus penelitian (Sugiyono, 2019).

Objek penelitian mencakup kompetensi sumber daya manusia yang meliputi pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja, serta kinerja karyawan yang dilihat dari kualitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kemampuan bekerja sama, dan kontribusi terhadap pelayanan pasien. Analisis terhadap objek penelitian dilakukan secara deskriptif-interpretatif dengan mengaitkan temuan lapangan pada kerangka teori manajemen sumber daya manusia, teori kompetensi, dan manajemen kinerja (Armstrong, Gary & Philip, 2013; Pakaya, 2011).

Pengumpulan data dilakukan melalui tiga teknik utama, yaitu wawancara mendalam, observasi langsung, dan dokumentasi. Wawancara mendalam digunakan sebagai teknik utama untuk menggali informasi terkait kompetensi karyawan, pengembangan kompetensi, serta pengaruhnya terhadap kinerja kerja. Observasi dilakukan untuk mengamati perilaku kerja, interaksi karyawan dengan pasien, serta proses pelayanan di klinik. Dokumentasi digunakan sebagai data pendukung yang meliputi struktur organisasi, uraian tugas, prosedur operasional, dan kebijakan internal klinik.

Instrumen penelitian berupa pedoman wawancara semi-terstruktur yang disusun berdasarkan indikator kompetensi sumber daya manusia dan kinerja karyawan. Pedoman ini bersifat fleksibel agar peneliti dapat menyesuaikan pertanyaan dengan respons dan konteks informan. Validitas data dijaga melalui triangulasi sumber dan teknik dengan membandingkan hasil wawancara, observasi, dan dokumentasi (Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, 2019).

Analisis data dilakukan menggunakan analisis tematik yang mencakup tahapan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Data dikelompokkan ke dalam tema-tema yang merepresentasikan kompetensi dan kinerja karyawan, kemudian diinterpretasikan untuk menjawab tujuan penelitian secara sistematis dan mendalam tanpa melibatkan perhitungan statistik yang kompleks.

Tabel 1. Pedoman Wawancara Penelitian

No	Aspek yang Dikaji	Indikator	Pertanyaan Wawancara	Kriteria Informan
1	Kompetensi Pengetahuan	Pemahaman tugas, prosedur kerja, SOP	Bagaimana pemahaman Anda terhadap tugas dan standar pelayanan di klinik ini?	Karyawan medis, paramedis, administrasi
2	Kompetensi Keterampilan	Kemampuan teknis, penggunaan alat medis, soft skills	Keterampilan apa yang paling dibutuhkan dalam menunjang pekerjaan sehari-hari?	Karyawan medis, paramedis
3	Kompetensi Sikap Kerja	Disiplin, tanggung jawab, etika kerja, empati	Bagaimana Anda menjaga sikap profesional saat melayani pasien?	Seluruh karyawan
4	Pengembangan Kompetensi	Pelatihan, mentoring, pembelajaran on the job	Apakah klinik memberikan pelatihan untuk meningkatkan kompetensi karyawan?	Pimpinan, karyawan
5	Motivasi Kerja	Kepuasan kerja, pengakuan, insentif	Apa yang memotivasi Anda untuk bekerja lebih baik di klinik ini?	Seluruh karyawan
6	Kinerja Karyawan	Kualitas kerja, ketepatan waktu, tanggung jawab, kerjasama tim	Bagaimana penilaian Anda terhadap kinerja karyawan dalam memberikan pelayanan?	Pimpinan, supervisor
7	Hubungan Kompetensi dan Kinerja	Dampak kompetensi terhadap hasil kerja	Menurut Anda, bagaimana kompetensi memengaruhi kinerja karyawan di klinik ini?	Pimpinan, karyawan senior
8	Hambatan Kinerja	Kendala dalam pelaksanaan kerja, keterbatasan SDM	Kendala apa yang sering dihadapi dalam meningkatkan kinerja kerja?	Seluruh karyawan
9	Upaya Peningkatan Kinerja	Strategi perbaikan, inovasi, peningkatan SDM	Apa upaya yang dapat dilakukan untuk meningkatkan kinerja karyawan ke depan?	Pimpinan klinik
10	Kepuasan Pasien	Penilaian pasien terhadap pelayanan	Bagaimana Anda menilai umpan balik pasien terhadap pelayanan yang diberikan?	Pimpinan, karyawan frontliner

HASIL DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk memahami bagaimana kompetensi sumber daya manusia berperan dalam membentuk kinerja karyawan pada Klinik Rizky Putri Husada. Hasil penelitian diperoleh melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis secara tematik. Penyajian hasil difokuskan pada pola-pola temuan lapangan yang merepresentasikan kompetensi dan kinerja karyawan, sementara tabel digunakan sebagai ringkasan kategorisasi tematik untuk memperjelas kecenderungan temuan, bukan sebagai bentuk pengukuran kuantitatif inferensial.

Kompetensi SDM

Temuan lapangan menunjukkan bahwa kompetensi SDM di Klinik Rizky Putri Husada terbentuk dari kombinasi pengetahuan kerja, keterampilan teknis dan non-teknis, serta sikap

kerja yang berkembang melalui pengalaman kerja sehari-hari. Dari aspek pengetahuan, sebagian besar tenaga medis dan paramedis menunjukkan pemahaman yang baik terhadap tugas dan prosedur kerja, khususnya terkait standar operasional pelayanan pasien. Pemahaman ini memungkinkan pelaksanaan pelayanan secara relatif konsisten dan meminimalkan kesalahan prosedural.

Namun, variasi kompetensi terlihat pada aspek administrasi dan pemanfaatan sistem pencatatan digital. Beberapa staf administrasi masih bergantung pada kebiasaan kerja manual, sehingga proses administrasi belum sepenuhnya berjalan efisien. Temuan ini menunjukkan bahwa kompetensi pengetahuan dalam konteks klinik tidak hanya berkaitan dengan aspek medis, tetapi juga dengan kemampuan memahami dan mengadaptasi sistem kerja pendukung pelayanan.

Dari sisi keterampilan, tenaga medis dan paramedis umumnya memiliki keterampilan teknis yang memadai dalam menjalankan tindakan medis dasar dan menggunakan peralatan klinik. Akan tetapi, hasil observasi dan wawancara mengindikasikan bahwa keterampilan non-teknis, seperti komunikasi interpersonal, kerja sama tim, dan pengelolaan emosi saat menghadapi pasien, belum berkembang secara merata. Kondisi ini menegaskan bahwa kinerja pelayanan kesehatan tidak hanya ditentukan oleh kecakapan teknis, tetapi juga oleh kualitas interaksi antara karyawan dan pasien, sebagaimana ditekankan oleh (Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, 2013; N. Wibowo, 2020)

Sikap kerja muncul sebagai aspek kompetensi yang paling konsisten di antara karyawan. Disiplin, tanggung jawab, dan etika kerja tercermin dalam kepatuhan terhadap jam kerja dan komitmen terhadap pelayanan pasien. Sikap kerja ini membentuk pola perilaku profesional yang berdampak langsung pada persepsi kualitas pelayanan, sejalan dengan pandangan (Pakaya, 2011). bahwa sikap kerja merupakan fondasi penting dalam kinerja individu.

Pengembangan kompetensi masih menghadapi keterbatasan, terutama terkait intensitas pelatihan formal dan pendampingan berkelanjutan. Pelatihan internal dan pembelajaran on the job telah dilakukan, tetapi belum terstruktur secara sistematis. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan kompetensi di klinik lebih banyak bergantung pada pengalaman kerja individual dibandingkan program pengembangan yang terencana, sebagaimana juga ditemukan oleh (Mahendra, I., & Sutanto, 2021). Sebagai rangkuman temuan tematik, tingkat penguasaan kompetensi SDM disajikan pada Tabel 2. Persentase dalam tabel ini merepresentasikan dominasi tema berdasarkan frekuensi kemunculan dalam wawancara dan observasi, bukan hasil pengukuran statistik.

Tabel 2. Ringkasan Tematik Tingkat Kompetensi SDM Karyawan Klinik Rizky Putri Husada

Aspek Kompetensi	Keterangan	Persentase Karyawan Menguasai
Pengetahuan tugas dan prosedur kerja	Menguasai SOP pelayanan pasien dan administrasi	85%
Keterampilan teknis	Kemampuan operasional medis dan paramedis	80%
Keterampilan non-teknis	Komunikasi, teamwork, dan pelayanan pasien	70%
Sikap kerja	Disiplin, tanggung jawab, etika kerja	90%
Pengembangan kompetensi	Partisipasi pelatihan dan mentoring	65%

Sumber: Hasil wawancara dan observasi, 2025

Dari tabel 2, terlihat bahwa penguasaan kompetensi teknis dan sikap kerja relatif tinggi, sementara pengembangan kompetensi dan keterampilan non-teknis masih memerlukan perhatian lebih. Hal ini sejalan dengan temuan (Nugrahani, S., Wahyudi, A., & Setiawan, 2022) bahwa kompetensi profesional dan interpersonal menjadi penentu utama kualitas kinerja karyawan di sektor kesehatan. Dengan demikian, peningkatan kapasitas keterampilan non-teknis dan pengembangan kompetensi menjadi prioritas untuk mendukung kinerja optimal.

Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan di Klinik Rizky Putri Husada secara umum tercermin dari kemampuan menjalankan tugas sesuai prosedur, ketepatan waktu pelayanan, dan tanggung jawab terhadap pasien. Tenaga medis dan paramedis relatif mampu menjaga kualitas pelayanan klinis, sementara staf administrasi berperan penting dalam mendukung kelancaran proses layanan, meskipun masih terdapat hambatan pada penguasaan sistem digital.

Analisis tematik menunjukkan bahwa karyawan dengan kompetensi pengetahuan dan keterampilan teknis yang baik cenderung lebih adaptif terhadap perubahan prosedur dan tekanan kerja harian. Temuan ini memperkuat pandangan (Armstrong, Gary & Philip, 2013); (Mangkunegara, 2015) bahwa kompetensi merupakan prasyarat penting bagi tercapainya kinerja yang efektif dan efisien.

Hambatan kinerja yang teridentifikasi meliputi perbedaan pengalaman kerja antar karyawan, keterbatasan pelatihan berkelanjutan, serta koordinasi tim yang belum optimal. Kondisi ini berdampak pada variasi kualitas pelayanan, terutama pada situasi kerja dengan beban pasien yang tinggi. Informan menekankan pentingnya pelatihan rutin, mentoring antar karyawan, dan penguatan sistem administrasi digital sebagai strategi peningkatan kinerja, sejalan dengan temuan (Susanti, A., & Oktafia, 2020) Hubungan antara kompetensi dan kinerja disajikan secara ringkas pada Tabel 3 sebagai hasil integrasi temuan lapangan. Seperti pada tabel sebelumnya, persentase digunakan sebagai indikator kecenderungan tematik, bukan sebagai alat analisis kuantitatif.

Tabel 3. Keterkaitan Kompetensi SDM dan Kinerja Karyawan (Ringkasan Tematik)

Aspek Kompetensi	Tingkat Penguasaan Kompetensi	Kinerja Karyawan Terkait (%)	Keterangan
Pengetahuan tugas dan prosedur kerja	Tinggi ($\geq 80\%$)	88%	Karyawan mampu menjalankan SOP dan prosedur medis secara tepat
Keterampilan teknis	Tinggi ($\geq 80\%$)	85%	Tenaga medis dan paramedis mampu menggunakan peralatan klinik dan menangani pasien dengan baik
Keterampilan non-teknis	Sedang (70%)	75%	Kerja sama tim dan komunikasi efektif masih perlu peningkatan
Sikap kerja	Tinggi (90%)	90%	Disiplin, tanggung jawab, dan etika kerja berpengaruh pada konsistensi pelayanan
Pengembangan kompetensi	Sedang (65%)	70%	Partisipasi pelatihan dan mentoring belum merata, memengaruhi efektivitas kerja

Sumber: Hasil wawancara dan observasi, 2025

Dari tabel 2 terlihat adanya korelasi positif antara penguasaan kompetensi dan tingkat kinerja. Karyawan yang menguasai pengetahuan dan keterampilan teknis secara tinggi menunjukkan kinerja yang optimal, terutama dalam pelayanan medis dan administratif. Sebaliknya, kinerja pada aspek keterampilan non-teknis dan pengembangan kompetensi lebih rendah, mencerminkan kebutuhan akan program pelatihan berkelanjutan, mentoring, serta penguatan soft skills.

Hasil ini menyoroti perlunya strategi pengelolaan SDM yang sistematis di klinik berskala menengah. Pengembangan kompetensi secara rutin dan evaluasi berkala akan memperkuat fondasi teknis dan non-teknis karyawan, sehingga peningkatan kinerja dapat terjadi secara berkelanjutan. Keterlibatan pimpinan dalam memberikan arahan, dukungan, dan monitoring juga menjadi kunci keberhasilan implementasi strategi pengembangan kompetensi.

Secara keseluruhan, hasil penelitian menunjukkan bahwa kompetensi SDM berperan sebagai fondasi utama dalam pembentukan kinerja karyawan di klinik. Kinerja yang baik tidak hanya ditentukan oleh kemampuan teknis, tetapi juga oleh sikap kerja, keterampilan interpersonal, dan kesempatan pengembangan kompetensi. Temuan ini menegaskan pentingnya

pengelolaan SDM yang holistik dan berkelanjutan untuk menjaga kualitas pelayanan dan kepuasan pasien di klinik berskala menengah.

SIMPULAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa kompetensi sumber daya manusia berfungsi sebagai mekanisme kunci yang menjembatani antara sistem kerja klinik dan kinerja karyawan dalam praktik pelayanan kesehatan sehari-hari. Temuan utama menunjukkan bahwa kinerja karyawan tidak semata ditentukan oleh keberadaan standar operasional atau pembagian tugas formal, tetapi oleh sejauh mana pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja benar-benar terinternalisasi dalam praktik kerja individual dan kolektif di lingkungan klinik.

Secara analitis, penelitian ini menemukan bahwa ketimpangan kompetensi—terutama pada aspek keterampilan non-teknis dan pengembangan kompetensi berkelanjutan—menjadi faktor pembatas kinerja, meskipun kompetensi teknis dan sikap kerja relatif telah terbentuk dengan baik. Hal ini mengindikasikan bahwa dalam konteks klinik berskala menengah, peningkatan kinerja tidak cukup dicapai melalui kepatuhan prosedural, tetapi memerlukan pengelolaan kompetensi yang berorientasi pada pembelajaran berkelanjutan dan penguatan kapasitas interpersonal.

Kontribusi ilmiah penelitian ini terletak pada penegasan bahwa kompetensi SDM dalam layanan kesehatan perlu dipahami sebagai konstruksi kontekstual yang berkembang melalui praktik kerja, bukan sekadar atribut individual yang statis. Dengan demikian, studi ini memperkaya kajian manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan dengan menunjukkan bagaimana dinamika kompetensi dan kinerja terbentuk pada level unit layanan, yang selama ini kurang mendapat perhatian dalam penelitian berbasis organisasi besar atau pendekatan kuantitatif.

Implikasinya, pengelolaan SDM di klinik tidak hanya menuntut pemenuhan standar kompetensi formal, tetapi juga perancangan strategi pengembangan yang adaptif terhadap kondisi operasional, karakteristik karyawan, dan tuntutan pelayanan pasien. Pendekatan ini menjadi prasyarat penting bagi keberlanjutan kinerja dan kualitas layanan kesehatan di tingkat klinik.

DAFTAR PUSTAKA

- Armstrong, Gary & Philip, K. (2013). *Dasar-Dasar Pemasaran. Jilid I, Alih Bahasa Alexander Sindoro dan Benyamin Molan*.
- Armstrong, Gary, and P. K. (2019). *Marketing*.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches (4th ed.)*.
- Dessler, G. (2020). Human resource management (16th ed.). In *Pearson*.
- Enge, E., Spencer, S., & Stricchiola, J. (2015). *The Art of SEO: Mastering Search Engine Optimization*.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., & Donnelly, J. H. (2019). Organizations: Behavior, Structure, Processes. In *McGraw-Hill*.
- Goleman, D., Boyatzis, R., & McKee, A. (2013). Primal leadership: Unleashing the power of emotional intelligence. *Harvard Business Review Press*.
- Mahendra, I., & Sutanto, S. (2021). Kinerja Keuangan UMKM dan Pengaruhnya terhadap Pengembangan Bisnis. *Jurnal Keuangan Dan Bisnis*, 10(2), 123-136.
- Mangkunegara. (2015). Jurnal Ilmu Manajemen. *Ilmumanajemen*, 4(93), 131-134.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2017). Human Resource Management: Essential Perspectives. In *Cengage Learning*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2019). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook*.
- Nugrahani, S., Wahyudi, A., & Setiawan, B. (2022). Analisis Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Produktivitas Karyawan dalam Jangka Panjang. *Jurnal Manajemen Industri*, 14(4), 203-218.
- Pakaya, R. (2011). Pengaruh Manajemen Sumberdaya Manusia Strategi Dan Manajemen Transformasi Terhadap Keunggulan Bersaing. *Inovasi*, 8(3), 102-124.
- Rahayu, E., & Yuliamir, H. (2021). Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia, Kepuasan Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Pariwisata Indonesia Semarang. *Jurnal Visi Manajemen*, 7(2), 81-87.
- Rivai, V. (2014). *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan (6th ed.)*. , PT. Raja Grafindo Persada.

- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2021). Perilaku Organisasi (Organizational Behavior) (Edisi 18). In *Jakarta: Salemba Empat*.
- Sugiyono. (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif*.
- Susanti, A., & Oktafia, N. (2020). Tantangan Keuangan UMKM dan Strategi Pengembangannya. *Jurnal Ekonomi Mikro*, 15(3), 77-88.
- Wibowo, A. (2022). Resiko Manajemen. *Manajemen Resiko*, 1, 1-407.
- Wibowo, N. (2020). PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN, MOTIVASI KERJA DAN LINGKUNGAN KERJA TERHADAP KINERJA PEGAWAI CV. POLA PRAKARYA. *DECISION: Jurnal Sosial Ekonomi Bisnis*, 34-39.