ULIL ALBAB : Jurnal Ilmiah Multidisiplin
Vol.5, No.11, Oktober 2026

Analisis Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai dalam Era Digitalisasi Pelayanan Publik di Puskesmas Sawo

Azlinda Halawa[1], Robin Markus Putra Waruwu[2], Maria Magdalena Bate'e[3], Aferiaman Telaumbanua[4]
[1,2,3,4]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Nias, Indonesia
E-mail: halawaazlinda@gmail.com[1], robinmarkusputrawaruwu@unias.ac.id[2], maria.batee82@gmail.com[3], aferiaman.tel@gmail.com[4]

Article History:
Received: 19 September 2026
Revised: 20 September 2026
Accepted: 05 Oktober 2026

Keywords: *Strategi Pengembangan Kompetensi, Kompetensi Digital, Digitalisasi Pelayanan Publik, Puskesmas.*

Abstrak: *Digitalisasi pelayanan publik di Puskesmas Sawo mengubah cara pegawai menjalankan administrasi, mengelola data, dan memberikan pelayanan, sehingga kebutuhan kompetensi tidak lagi terbatas pada kemampuan profesi tetapi juga mencakup kemampuan menggunakan sistem digital. Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan kompetensi pegawai, hambatan yang dihadapi, serta peran kompetensi dalam mendukung pelayanan berbasis digital. Penelitian menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif di Puskesmas Sawo, Kabupaten Nias Utara, dengan lima informan yang mewakili pimpinan, tata usaha, koordinator pelayanan, pengguna sistem digital, dan operator sistem informasi. Data dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi, kemudian dianalisis melalui open coding, axial coding, selective coding, serta verifikasi temuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi berlangsung melalui pelatihan, uji kompetensi, pengarahan, dukungan pimpinan, pendampingan, pembelajaran dari rekan kerja, dan pengalaman langsung. Kompetensi digital belum merata dan pelaksanaan pelayanan masih dipengaruhi gangguan jaringan, listrik, serta aplikasi. Temuan menegaskan bahwa pengembangan kompetensi perlu dipahami sebagai proses berkelanjutan yang memadukan pelatihan formal dan pembelajaran di tempat kerja agar pegawai lebih adaptif terhadap digitalisasi pelayanan.*

PENDAHULUAN

Perkembangan teknologi digital telah mengubah penyelenggaraan pelayanan publik, termasuk pelayanan kesehatan tingkat pertama. Di Puskesmas, teknologi digunakan untuk pencatatan dan pelaporan, pendaftaran pasien, pengelolaan informasi kesehatan, serta koordinasi layanan. Perubahan ini membuat kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan aplikasi dan perangkat, tetapi juga oleh kemampuan pegawai memahami, mengoperasikan, dan

menyesuaikan teknologi dengan tugasnya. Puskesmas Sawo telah menggunakan sistem digital dalam pelayanan, sehingga kompetensi digital menjadi bagian dari kebutuhan kerja sehari-hari. Dalam kondisi ini, kompetensi tidak cukup dipahami sebagai keterampilan teknis sesaat, melainkan sebagai kemampuan yang perlu terus dikembangkan agar tetap sesuai dengan perubahan pekerjaan (Škrinjarić, 2022; Herwanto, Rohmansyah, Daga, & Roflebabin, 2024).

Kompetensi juga berkaitan erat dengan kualitas manajemen kinerja. Telaumbanua et al. (2024) menempatkan pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari upaya menjaga dan meningkatkan kinerja ketika tuntutan organisasi berubah. Dalam konteks pelayanan publik, peningkatan kompetensi menjadi penting karena pegawai harus mampu mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap, dan kemampuan adaptasi ketika sistem kerja semakin terdigitalisasi. Ndruru et al. (2023) menunjukkan bahwa kompetensi memiliki hubungan yang kuat dengan kinerja pekerja pada organisasi publik, sehingga penguatan kompetensi relevan untuk dibahas bukan hanya sebagai kebutuhan individu, tetapi juga sebagai kebutuhan organisasi.

Konteks layanan kesehatan menambah kompleksitas persoalan. Puskesmas harus menjaga ketepatan data, kelancaran alur pelayanan, dan kerahasiaan informasi pasien di tengah keterbatasan infrastruktur dan variasi kemampuan pegawai. Zendrato et al. (2024) menegaskan pentingnya kesesuaian sumber daya manusia dan kompetensi dalam penempatan tenaga kesehatan karena ketidaksesuaian kemampuan dengan kebutuhan tugas dapat mengurangi efektivitas pelayanan. Temuan tersebut relevan dengan situasi digitalisasi, ketika satu unit kerja membutuhkan kemampuan yang berbeda dengan unit lainnya dan kebutuhan pendampingan tidak selalu sama pada setiap pegawai.

Pra-observasi pada Februari 2026 menunjukkan bahwa kemampuan pegawai Puskesmas Sawo dalam menggunakan teknologi belum sepenuhnya merata. Sebagian pegawai telah terbiasa menggunakan sistem digital, sedangkan sebagian lainnya masih memerlukan pengarahan dan bantuan. Kondisi ini disertai hambatan teknis seperti jaringan, listrik, serta gangguan aplikasi. Penelitian lain pada konteks Puskesmas juga menunjukkan bahwa kesiapan sumber daya manusia dan infrastruktur menjadi faktor penting dalam implementasi sistem elektronik (Fitriani, 2023; Wati, Igiany, & Pertiwi, 2024). Dengan demikian, persoalan digitalisasi tidak dapat disederhanakan menjadi persoalan teknologi semata.

Pengembangan sumber daya manusia yang berorientasi pada kompetensi perlu dilakukan secara terencana dan berkelanjutan. Dohona, et al. (2023) menunjukkan bahwa keterbatasan pelatihan dan fasilitas dapat membuat penguasaan administrasi serta penggunaan komputer tidak merata. Lastiwi, Suryono, dan Nihayati (2022) juga menekankan pentingnya strategi pengembangan kompetensi yang mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan evaluasi sehingga pengembangan tidak berhenti pada kegiatan pelatihan. Oleh karena itu, organisasi perlu melihat pengembangan kompetensi sebagai rangkaian proses: mengidentifikasi kebutuhan, menyediakan pembelajaran yang sesuai, memberi pendampingan, dan menilai penerapan kemampuan dalam pekerjaan.

Sejumlah penelitian terdahulu telah membahas kompetensi digital, implementasi sistem informasi kesehatan, dan pengembangan aparatur. Namun, kajian yang secara khusus menjelaskan bagaimana strategi pengembangan kompetensi berlangsung dalam praktik sehari-hari pada Puskesmas di wilayah kepulauan masih terbatas. Kebaruan penelitian ini terletak pada penjelasan mengenai kombinasi pengembangan formal dan pembelajaran di tempat kerja dalam konteks digitalisasi pelayanan Puskesmas Sawo, sekaligus menunjukkan bagaimana faktor kemampuan pegawai dan kondisi teknis saling bertemu dalam pelaksanaan pelayanan. Berdasarkan kesenjangan tersebut, penelitian ini bertujuan menganalisis strategi pengembangan kompetensi

pegawai, mengidentifikasi hambatan yang dihadapi, serta memahami bagaimana pengembangan kompetensi mendukung pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan publik pada era digitalisasi.

LANDASAN TEORI

Kompetensi dan Pengembangan Kompetensi Pegawai

Kompetensi merupakan kemampuan yang lebih luas daripada keterampilan teknis karena mencakup pengetahuan, keterampilan, sikap, perilaku, dan kemampuan menerapkan kapasitas tersebut dalam konteks pekerjaan. Škrinjarić (2022) menjelaskan bahwa pendekatan berbasis kompetensi menghubungkan karakteristik individu dengan kebutuhan organisasi. Mikhridinova, Wolff, dan Van Petegem (2024) menambahkan bahwa model kompetensi dapat digunakan untuk mengidentifikasi kesenjangan kemampuan dan menjadi dasar pengembangan. Dalam penelitian ini, kompetensi dipahami sebagai kemampuan dinamis yang dapat diperbarui sesuai perubahan tugas dan lingkungan kerja.

Dalam perspektif manajemen kinerja, pengembangan kompetensi berfungsi untuk menjaga kesesuaian antara kapasitas pegawai dan tuntutan pekerjaan. Telaumbanua et al. (2024) menekankan pentingnya pelatihan dan pengembangan sebagai bagian dari manajemen kinerja, sedangkan Hanum, Astika, Solih, Ubaidillah, dan Darmansah (2024) menempatkan kompetensi sebagai dasar penting bagi strategi kinerja di era teknologi. Pada organisasi publik, pengembangan dapat dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan, coaching, mentoring, pengarahan, pembelajaran rekan kerja, serta pengalaman langsung. Biduri, Mustafa, dan Jopang (2024) menunjukkan bahwa kombinasi pendidikan formal, diklat, mentoring, dan coaching dapat memperkuat pengetahuan, keterampilan, dan profesionalisme aparatur.

Bagi Puskesmas, pengembangan kompetensi juga harus memperhatikan kesesuaian bidang kerja. Penempatan SDM yang tidak selaras dengan latar belakang dan keahlian dapat menghambat efektivitas pelayanan (Zendrato et al., 2024). Di sisi lain, pengembangan yang jarang dilakukan dapat mempertahankan ketergantungan pegawai kepada rekan kerja yang lebih mampu (Dohona et al., 2023). Karena itu, strategi pengembangan yang relevan bukan sekadar memperbanyak pelatihan, tetapi memastikan bahwa materi, peserta, pendampingan, dan evaluasi benar-benar menjawab kebutuhan kerja.

Kompetensi Digital dan Digitalisasi Pelayanan Publik

Kompetensi digital merupakan kemampuan menggunakan teknologi secara efektif, aman, dan bertanggung jawab untuk mendukung pekerjaan. Herwanto et al. (2024) menjelaskan bahwa kompetensi aparatur di era digital perlu memadukan kompetensi pelayanan publik dengan kemampuan memahami transformasi digital, data, keamanan, komunikasi, dan inovasi. Dalam pelayanan kesehatan, kemampuan tersebut diterapkan melalui penggunaan sistem informasi, pengelolaan data pasien, komunikasi antarunit, serta penyesuaian terhadap perubahan prosedur kerja.

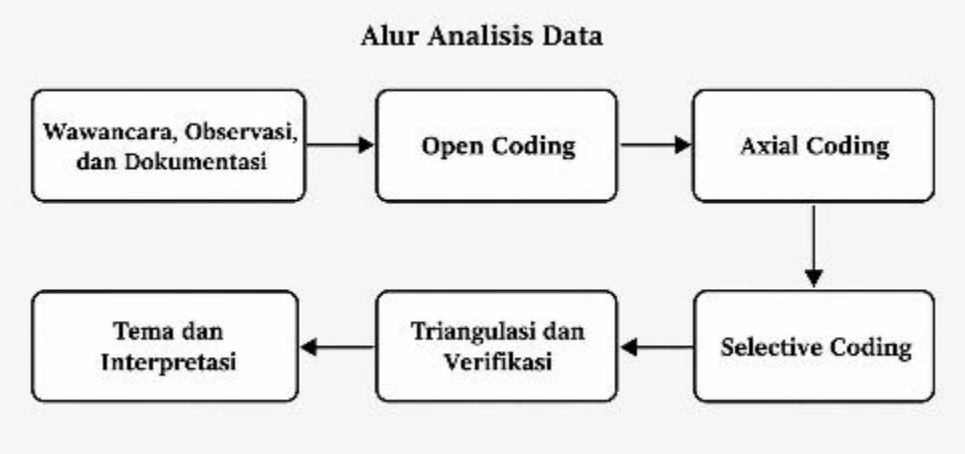
Digitalisasi pelayanan publik membawa perubahan pada proses bisnis, tata kelola, dan pola kerja. Fitriani (2023) menunjukkan bahwa layanan e-Puskesmas dapat mendukung koordinasi dan akurasi data, tetapi implementasinya tetap bergantung pada kesiapan pegawai. Wati et al. (2024) juga menemukan bahwa implementasi rekam medis elektronik di Puskesmas menghadapi persoalan sumber daya, metode, dan kesiapan organisasi. Dengan demikian, kompetensi digital dan kondisi infrastruktur perlu dilihat secara bersamaan ketika menilai kesiapan pelayanan berbasis teknologi.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif karena fokus penelitian adalah memahami pengalaman, persepsi, dan praktik pengembangan kompetensi pegawai dalam konteks digitalisasi pelayanan. Pendekatan kualitatif memungkinkan peneliti menelusuri makna yang muncul dari praktik kerja dan interaksi para informan, bukan mengukur hubungan antarvariabel secara statistik (Sugiyono, 2022; Waruwu, 2023). Penelitian dilaksanakan di Puskesmas Sawo, Kecamatan Sawo, Kabupaten Nias Utara.

Informan dipilih secara purposive berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan pelayanan, penggunaan sistem digital, dan pengembangan kompetensi. Lima peran informan digunakan untuk memperoleh perspektif yang saling melengkapi, yaitu Kepala Puskesmas, Kepala Tata Usaha, Penanggung Jawab/Koordinator Pelayanan, pegawai pengguna sistem digital, serta operator/administrasi sistem informasi. Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur, observasi aktivitas pelayanan dan penggunaan sistem digital, serta dokumentasi yang relevan.

Analisis data dilakukan secara bertahap. Data wawancara dibaca berulang untuk menemukan unit makna dan diberi kode awal (*open coding*). Kode yang memiliki kedekatan makna kemudian dikelompokkan (*axial coding*), selanjutnya disatukan menjadi tema utama melalui *selective coding*. Temuan diverifikasi dengan membandingkan antar-informan, hasil observasi, dan dokumentasi. Keabsahan data dijaga melalui triangulasi, member checking, ketekunan pengamatan, audit trail, dan refleksivitas peneliti. Alur analisis disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Alur Analisis Data Penelitian

Tabel 1. Komposisi Informan Penelitian

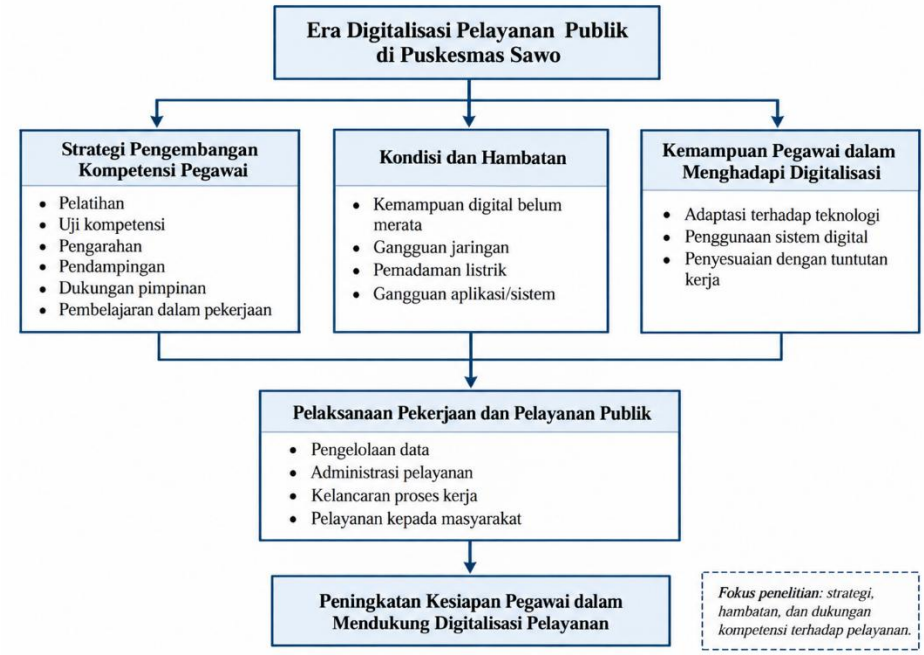
Kode	Peran Informan	Keterlibatan Utama
I-01	Kepala Puskesmas	Kebijakan, pelatihan, uji kompetensi, dukungan pimpinan
I-02	Kepala Tata Usaha	Kebutuhan pelatihan, administrasi, monitoring, koordinasi
I-03	Koordinator Pelayanan	Pelayanan digital, kemampuan unit, hambatan operasional
I-04	Pegawai pengguna sistem digital	Penggunaan aplikasi, pelatihan, pengelolaan data pasien
I-05	Operator/administrasi sistem informasi	Dukungan teknis, sistem informasi, gangguan aplikasi dan jaringan

Tabel 1 menyajikan komposisi informan penelitian berdasarkan kode informan, peran, dan keterlibatan utama dalam pelaksanaan digitalisasi pelayanan serta pengembangan kompetensi pegawai di Puskesmas Sawo. Informan dipilih karena memiliki posisi dan pengalaman yang berbeda, sehingga dapat memberikan informasi yang saling melengkapi mengenai kebijakan, kebutuhan pengembangan kompetensi, penggunaan sistem digital, hingga hambatan teknis dalam pelayanan.

Informan I-01 merupakan Kepala Puskesmas yang memberikan informasi terutama terkait kebijakan, pelaksanaan pelatihan, uji kompetensi, serta dukungan pimpinan terhadap pengembangan kompetensi pegawai. Informan I-02 adalah Kepala Tata Usaha yang berperan dalam memberikan informasi mengenai kebutuhan pelatihan, administrasi kegiatan pengembangan, monitoring, dan koordinasi antarpihak dalam mendukung peningkatan kompetensi pegawai.

Selanjutnya, informan I-03 sebagai Koordinator Pelayanan memberikan informasi mengenai pelaksanaan pelayanan digital, kemampuan pegawai pada tingkat unit kerja, serta hambatan operasional yang muncul dalam penggunaan sistem digital. Informan I-04, yaitu pegawai pengguna sistem digital, memberikan gambaran mengenai pengalaman langsung dalam menggunakan aplikasi, mengikuti pelatihan, serta mengelola data pasien dalam proses pelayanan.

Adapun informan I-05 merupakan operator atau administrator sistem informasi yang memberikan informasi lebih teknis mengenai dukungan penggunaan sistem, pengelolaan informasi, serta gangguan aplikasi dan jaringan yang memengaruhi pelaksanaan pelayanan digital. Dengan demikian, kelima informan tersebut mewakili perspektif manajerial, administratif, pelayanan, pengguna, dan teknis, sehingga data penelitian dapat menggambarkan secara lebih utuh strategi pengembangan kompetensi pegawai dalam menghadapi digitalisasi pelayanan publik di Puskesmas Sawo.



Gambar 2. Kerangka Pemikiran

Gambar 2 menggambarkan alur pemikiran penelitian mengenai strategi pengembangan kompetensi pegawai dalam era digitalisasi pelayanan publik di Puskesmas Sawo. Digitalisasi

pelayanan publik ditempatkan sebagai konteks utama yang mendorong perubahan dalam pelaksanaan pekerjaan sekaligus menuntut kesiapan kompetensi pegawai. Dalam kondisi tersebut, organisasi perlu mengembangkan kemampuan pegawai agar mampu menyesuaikan diri dengan penggunaan teknologi dan sistem digital dalam pelayanan.

Kerangka pemikiran ini memuat tiga aspek utama. Pertama, strategi pengembangan kompetensi pegawai, yang meliputi pelatihan, uji kompetensi, pengarahan, pendampingan, dukungan pimpinan, serta pembelajaran dalam pekerjaan. Strategi tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak hanya berlangsung melalui kegiatan formal, tetapi juga melalui proses pembelajaran yang terjadi secara langsung dalam lingkungan kerja.

Kedua, penelitian memperhatikan kondisi dan hambatan dalam pelaksanaan digitalisasi. Hambatan yang muncul tidak hanya berkaitan dengan kemampuan digital pegawai yang belum sepenuhnya merata, tetapi juga mencakup gangguan jaringan, pemadaman listrik, serta gangguan pada aplikasi atau sistem. Kondisi ini menunjukkan bahwa keberhasilan penerapan pelayanan berbasis digital tidak hanya bergantung pada kemampuan pegawai, tetapi juga pada kesiapan sarana dan lingkungan pendukung.

Ketiga, kerangka ini melihat kemampuan pegawai dalam menghadapi digitalisasi, terutama dalam hal kemampuan beradaptasi terhadap teknologi, menggunakan sistem digital, dan menyesuaikan kompetensi dengan tuntutan pekerjaan. Kemampuan tersebut menjadi bagian penting dalam mendukung penggunaan teknologi secara efektif sesuai tugas dan tanggung jawab masing-masing pegawai.

Ketiga aspek tersebut kemudian dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan dan pelayanan publik, yang meliputi pengelolaan data, administrasi pelayanan, kelancaran proses kerja, serta pelayanan kepada masyarakat. Dengan demikian, penelitian ini memandang pengembangan kompetensi sebagai proses yang mendukung kesiapan pegawai dalam menjalankan pekerjaan pada lingkungan pelayanan yang semakin terdigitalisasi.

Secara keseluruhan, kerangka pemikiran menunjukkan bahwa peningkatan kesiapan pegawai dalam mendukung digitalisasi pelayanan memerlukan kombinasi antara strategi pengembangan kompetensi yang berkelanjutan, kemampuan pegawai dalam menggunakan teknologi, serta penanganan terhadap berbagai hambatan yang muncul dalam pelaksanaan pelayanan digital. Kerangka ini digunakan sebagai dasar untuk menganalisis pengalaman dan kondisi empiris di Puskesmas Sawo, bukan untuk menunjukkan hubungan sebab-akibat secara statistik.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Strategi Pengembangan Kompetensi Pegawai

Hasil analisis menghasilkan empat tema utama. Tema pertama menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi di Puskesmas Sawo berlangsung melalui dua jalur yang saling melengkapi. Jalur formal berupa pelatihan profesi, pelatihan penggunaan sistem, dan uji kompetensi. Jalur informal berlangsung melalui pengarahan, bantuan rekan kerja, pendampingan operator, konsultasi, dan pembelajaran langsung ketika pegawai menjalankan tugas. Kepala Puskesmas juga memberikan dukungan berupa izin mengikuti pelatihan dan bantuan administrasi. Pola ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi tidak berhenti pada ruang pelatihan, tetapi berlanjut dalam praktik kerja.

Temuan tersebut sejalan dengan pendekatan competence-based yang memandang kompetensi sebagai kemampuan dinamis yang perlu disesuaikan dengan perubahan pekerjaan (Škrinjarić, 2022). Dari sisi manajemen kinerja, kombinasi pelatihan dan pembelajaran kerja juga relevan dengan pandangan Telaumbanua et al. (2024) bahwa pengembangan kapasitas perlu

terhubung dengan pelaksanaan dan evaluasi kinerja. Dalam konteks lokal, temuan ini melengkapi hasil Dohona et al. (2023) dengan menunjukkan bahwa ketika pelatihan formal belum menjangkau semua pegawai, pengarahan dan pembelajaran dari rekan kerja dapat berfungsi sebagai mekanisme pengembangan sementara, meskipun tidak menggantikan kebutuhan pelatihan yang lebih sistematis.

Evaluasi pascapelatihan dilakukan melalui penerapan hasil pelatihan dalam pekerjaan dan laporan yang menjadi tanggung jawab pegawai. Kepala Tata Usaha juga menjelaskan adanya monitoring oleh Kepala Puskesmas bersama tim. Pola tersebut mendukung gagasan Lastiwi et al. (2022) bahwa pengembangan kompetensi perlu mencakup perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan. Artinya, efektivitas pengembangan tidak cukup dinilai dari keikutsertaan peserta, tetapi dari kemampuan menerapkan hasil belajar pada tugas nyata.

Kondisi Kompetensi Digital Pegawai

Tema kedua menunjukkan bahwa kemampuan digital pegawai belum sepenuhnya merata. Secara umum sistem digital sudah digunakan sesuai bidang kerja, tetapi beberapa pegawai masih membutuhkan bantuan dalam penggunaan komputer, E-Puskesmas, atau aplikasi tertentu. Operator memperkirakan masih terdapat satu atau dua pegawai pada beberapa ruangan yang belum memahami sistem informasi secara penuh. Perbedaan ini bukan berarti digitalisasi tidak berjalan, melainkan menunjukkan bahwa proses adaptasi berlangsung dengan kecepatan yang berbeda.

Perbedaan kemampuan tersebut konsisten dengan gagasan Mikhridinova et al. (2024) bahwa model kompetensi dapat membantu organisasi mengidentifikasi kesenjangan kemampuan. Herwanto et al. (2024) juga menegaskan bahwa kompetensi digital aparatur tidak hanya berupa kemampuan mengoperasikan teknologi, tetapi mencakup pengelolaan data, komunikasi digital, keamanan, dan inovasi. Bagi Puskesmas Sawo, kebutuhan pengembangan karena itu perlu dipetakan per peran dan unit kerja, bukan menggunakan pola pelatihan yang sama untuk seluruh pegawai.

Temuan ini juga selaras dengan Ndruru et al. (2023), yang menunjukkan bahwa kompetensi berkaitan dengan kinerja pekerja. Dalam konteks penelitian ini, keterkaitan tersebut tampak secara kualitatif ketika pegawai yang mampu menggunakan sistem dapat menjalankan pengelolaan data dan alur pelayanan dengan lebih lancar. Namun, penelitian ini tidak menyimpulkan hubungan sebab-akibat statistik; temuan hanya menggambarkan pengalaman informan mengenai peran kemampuan digital dalam pekerjaan.

Tabel 2. Sintesis Tema Utama Hasil Penelitian

Tema	Temuan Utama	Makna Manajerial
Strategi pengembangan kompetensi	Pelatihan, uji kompetensi, pengarahan, dukungan pimpinan, pendampingan, pembelajaran rekan kerja	Pengembangan berlangsung melalui kombinasi formal dan workplace learning.
Kondisi kompetensi digital	Penguasaan sistem belum merata; sebagian pegawai masih membutuhkan bantuan	Kebutuhan pengembangan perlu dipetakan menurut peran dan tingkat penguasaan.
Hambatan digitalisasi	Jaringan tidak stabil, pemadaman listrik, downtime aplikasi, keterbatasan perangkat	Kompetensi SDM perlu didukung infrastruktur dan rencana kontinuitas layanan.
Dukungan terhadap pekerjaan dan pelayanan	Sistem membantu pendaftaran, pengelolaan data, alur antarunit, dan pelaporan	Kompetensi digital membantu pegawai memanfaatkan sistem secara lebih efektif.

Hambatan dalam Pelaksanaan Digitalisasi Pelayanan

Tema ketiga memperlihatkan bahwa hambatan digitalisasi berasal dari faktor manusia sekaligus faktor teknis. Dari sisi sumber daya manusia, masih terdapat perbedaan penguasaan sistem serta beberapa ketidaksesuaian latar belakang kompetensi dengan bidang tugas. Dari sisi teknis, informan menyebut gangguan jaringan, pemadaman listrik, keterbatasan komputer/laptop, dan downtime aplikasi. Ketika gangguan terjadi, Puskesmas menggunakan Wi-Fi alternatif, genset, atau kembali sementara pada pencatatan manual agar pelayanan tetap berjalan.

Temuan ini penting karena mencegah penjelasan yang terlalu menyederhanakan masalah digitalisasi sebagai kekurangan kompetensi. Pegawai yang kompeten tetap dapat mengalami hambatan ketika infrastruktur tidak mendukung. Wati et al. (2024) menemukan bahwa implementasi rekam medis elektronik juga dipengaruhi kesiapan sumber daya, pembiayaan, metode, dan kondisi organisasi. Fitriani (2023) menunjukkan bahwa manfaat sistem digital dapat tercapai ketika implementasi didukung oleh koordinasi dan kemampuan pengguna. Dengan demikian, strategi pengembangan kompetensi perlu berjalan paralel dengan perbaikan sistem dan infrastruktur.

Dalam konteks penempatan SDM kesehatan, Zendrato et al. (2024) menunjukkan bahwa kesesuaian latar belakang dan keahlian dengan kebutuhan tugas merupakan bagian penting dari efektivitas pelayanan. Temuan Puskesmas Sawo memperkuat pandangan tersebut: pelatihan dapat membantu menutup sebagian kesenjangan, tetapi organisasi tetap perlu memperhatikan kesesuaian kompetensi dengan bidang kerja dan kebutuhan sistem yang digunakan.

Pengembangan Kompetensi dalam Mendukung Pekerjaan dan Pelayanan Publik

Tema keempat menunjukkan bahwa kompetensi digital membantu pegawai menjalankan pekerjaan yang telah terintegrasi dengan sistem. Pegawai pengguna sistem menjelaskan bahwa pendaftaran pasien dapat dilakukan dengan data identitas, data pasien tersimpan dalam basis data, dan informasi dari bagian pendaftaran dapat diteruskan ke poli tujuan tanpa pemindahan berkas secara manual. Kepala Tata Usaha menekankan bahwa ketidakmampuan mengikuti perkembangan teknologi dapat memperlambat pelayanan. Operator juga mengaitkan kompetensi dengan ketepatan pengolahan data dan perlindungan kerahasiaan informasi pasien.

Hasil ini sejalan dengan Hanum et al. (2024) yang menempatkan kompetensi sebagai dasar strategi kinerja di era teknologi, serta Biduri et al. (2024) yang menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi dapat memperkuat profesionalisme dan kualitas layanan publik. Temuan Ndruru et al. (2023) mengenai hubungan kompetensi dan kinerja juga memberikan dukungan empiris bahwa kualitas kompetensi layak ditempatkan sebagai perhatian utama manajemen SDM. Pada Puskesmas, hubungan tersebut menjadi semakin penting karena kesalahan penggunaan sistem dapat berimplikasi pada alur pelayanan dan kualitas data pasien.

Secara konseptual, kontribusi penelitian ini terletak pada penegasan bahwa pengembangan kompetensi dalam digitalisasi pelayanan kesehatan bersifat hibrida: sebagian berlangsung melalui program formal, sebagian lainnya tumbuh melalui interaksi kerja, bantuan rekan, dan pengalaman menggunakan sistem. Model hibrida ini realistis untuk organisasi pelayanan primer dengan sumber daya terbatas, tetapi perlu dikelola agar pembelajaran informal tidak menghasilkan standar yang berbeda-beda antarunit.

Tabel 3. Arah Penguatan Pengembangan Kompetensi Berdasarkan Temuan

Area Penguatan	Masalah yang Ditemukan	Arah Tindakan
Pemetaan kompetensi	Kemampuan digital belum merata	Memetakan kebutuhan per unit, aplikasi, dan tingkat penguasaan pegawai.
Pelatihan bertingkat	Pelatihan khusus belum menjangkau seluruh pegawai	Menyusun pelatihan dasar, lanjutan, dan refreshment sesuai kebutuhan.
Mentoring di tempat kerja	Pegawai masih bergantung pada rekan/operator	Menetapkan mentor/unit champion dan panduan kerja singkat.
Evaluasi pascapelatihan	Penerapan hasil pelatihan perlu dipantau	Menggunakan tugas praktik, laporan penerapan, dan umpan balik supervisor.
Kesiapan infrastruktur	Jaringan, listrik, perangkat, dan aplikasi dapat terganggu	Menyiapkan koneksi alternatif, genset, perangkat memadai, dan SOP layanan saat downtime.
Keamanan dan data	Pengelolaan informasi pasien memerlukan ketelitian	Mengintegrasikan keamanan data dan kerahasiaan pasien dalam program kompetensi digital.

Implikasi Teoretis dan Praktis

Secara teoretis, penelitian ini menguatkan pandangan bahwa kompetensi bersifat dinamis dan kontekstual. Kompetensi digital bukan kemampuan tambahan yang terpisah dari kompetensi kerja, tetapi bagian dari kapasitas pegawai untuk menjalankan tugas ketika proses pelayanan berubah. Temuan juga memperlihatkan bahwa pengembangan kompetensi dapat berlangsung melalui ekosistem belajar di tempat kerja, bukan hanya melalui kelas formal. Hal ini memperluas penerapan competence-based approach dalam konteks pelayanan kesehatan primer.

Secara praktis, Puskesmas Sawo perlu mengembangkan pola pengembangan kompetensi yang lebih terstruktur tanpa menghilangkan kekuatan pembelajaran informal yang sudah berjalan. Pelatihan sebaiknya diawali pemetaan kebutuhan per unit dan diikuti praktik, pendampingan, serta evaluasi penerapan. Operator dan pegawai yang lebih mahir dapat difungsikan sebagai mentor internal, sementara pimpinan menjaga dukungan kebijakan dan memastikan hambatan infrastruktur ditangani. Strategi ini relevan dengan temuan Dohona et al. (2023) mengenai pentingnya pelatihan dan fasilitas, serta Zendrato et al. (2024) mengenai perlunya kesesuaian kompetensi dengan kebutuhan tugas pelayanan kesehatan.

Penelitian ini memiliki keterbatasan. Studi dilakukan pada satu Puskesmas dan menggunakan data kualitatif dari lima peran informan sehingga temuan tidak dimaksudkan untuk digeneralisasi secara statistik. Fokus penelitian juga tidak menilai performa teknis aplikasi secara mendalam. Karena itu, penelitian lanjutan dapat melibatkan beberapa Puskesmas, menambah perspektif pasien atau Dinas Kesehatan, dan mengombinasikan analisis kualitatif dengan pengukuran kompetensi digital untuk memperoleh gambaran yang lebih komprehensif.

KESIMPULAN

Pengembangan kompetensi pegawai di Puskesmas Sawo berlangsung sebagai bagian dari proses adaptasi terhadap digitalisasi pelayanan. Strategi yang ditemukan meliputi pelatihan dan uji kompetensi, didukung pengarahan, pendampingan, bantuan rekan kerja, dukungan pimpinan, dan pengalaman langsung menggunakan sistem. Dengan demikian, pengembangan kompetensi tidak hanya terjadi melalui kegiatan formal, tetapi juga melalui pembelajaran yang melekat pada pekerjaan sehari-hari.

Kemampuan digital pegawai belum sepenuhnya merata. Sebagian pegawai telah mampu menggunakan sistem sesuai bidang tugas, sedangkan sebagian lainnya masih membutuhkan arahan.

Pada saat yang sama, digitalisasi menghadapi hambatan jaringan, listrik, perangkat, dan aplikasi. Hal ini menunjukkan bahwa kesiapan pelayanan digital harus dibangun melalui dua jalur sekaligus: penguatan kompetensi manusia dan penguatan lingkungan teknis yang mendukungnya.

Kompetensi digital membantu pegawai dalam pengelolaan data, administrasi, pendaftaran, komunikasi antarunit, dan pelayanan kepada masyarakat. Namun, karena penelitian ini bersifat kualitatif, temuan tersebut dipahami sebagai keterkaitan berdasarkan pengalaman informan, bukan sebagai bukti pengaruh kausal. Puskesmas Sawo disarankan melakukan pemetaan kebutuhan kompetensi, pelatihan bertingkat, mentoring internal, evaluasi pascapelatihan, dan penguatan infrastruktur. Penelitian selanjutnya dapat memperluas lokasi dan informan serta mengembangkan pengukuran kompetensi digital yang lebih terstandar.

DAFTAR REFERENSI

Biduri, Y., Mustafa, L. O. R., & Jopang. (2024). Pengembangan kompetensi dalam peningkatan kinerja aparatur sipil negara di Kabupaten Konawe. Publica: Jurnal Administrasi Pembangunan dan Kebijakan Publik, 15(2), 292–300. https://journal.uho.ac.id/index.php/publica/article/view/1269

Dohona, I., Hulu, F., Lahagu, P., & Telaumbanua, E. (2023). Analisis pengembangan sumber daya manusia dalam meningkatkan kompetensi aparatur desa di Desa Awela Kecamatan Hiliserangkai Kabupaten Nias. Innovative: Journal of Social Science Research, 3(5), 6558–6567. http://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/5634

Fitriani, H. (2023). Analisis implementasi layanan E-Puskesmas pada pusat kesehatan masyarakat di Kecamatan Air Kumbang Kabupaten Banyuasin. Jurnal Public Administration, Business and Rural Development Planning, 5(2), 46–62. https://doi.org/10.69741/jpublic.v5i2.155

Hanum, S. H., Astika, L., Solih, M., Ubaidillah, M., & Darmansah, T. (2024). Strategi manajemen kinerja karyawan berdasarkan kompetensi di era Industri 4.0. Journal of Creative Student Research, 2(6), 131–144. https://doi.org/10.55606/jcsr-politama.v2i6.4616

Herwanto, T. S., Rohmansyah, H., Daga, A. K., & Roflebabin, B. G. (2024). Kompetensi aparatur sipil negara di era digital: Sebuah kerangka konseptual. Kebijakan: Jurnal Ilmu Administrasi, 15(2), 201–209. https://doi.org/10.23969/kebijakan.v15i02.6582

Lastiwi, D. T., Suryono, F., & Nihayati, B. Z. (2022). Strategi pengembangan kompetensi aparatur sipil negara dan arah kebijakannya: Sebuah literature review. Nusantara Innovation Journal, 1(1), 38–46. https://doi.org/10.70260/nij.v1i1.15

Mikhridinova, N., Wolff, C., & Van Petegem, W. (2024). Taxonomy of competence models based on an integrative literature review. Education and Information Technologies, 29, 16997–17033. https://doi.org/10.1007/s10639-024-12463-y

Ndruru, S. A. H., Telaumbanua, E., Zebua, E., & Zai, K. S. (2023). Hubungan komunikasi internal dan kompetensi terhadap kinerja pekerja pada Kantor Dinas Sosial Kota Gunungsitoli. Innovative: Journal of Social Science Research, 3(6), 1926–1938. https://j-innovative.org/index.php/Innovative/article/view/6533

Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2024 tentang Penyelenggaraan Pusat Kesehatan Masyarakat. (2024). Jakarta: Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

Škrinjarić, B. (2022). Competence-based approaches in organizational and individual context. Humanities and Social Sciences Communications, 9, 28. https://doi.org/10.1057/s41599-022-01047-1

Sugiyono. (2022). Metode penelitian kualitatif. Bandung: Alfabeta.

Telaumbanua, E., Halawa, F., Silitonga, D., Sukardi, S., Zega, Y., Mbate, C. A., ... & Hasya, A.

(2024). Manajemen kinerja: Mengurai konsep dan menerapkan teori. Bandung: Media Sains Indonesia.

Waruwu, M. (2023). Pendekatan penelitian pendidikan: Metode penelitian kualitatif, metode penelitian kuantitatif dan metode penelitian kombinasi (mixed method). Jurnal Pendidikan Tambusai, 7(1), 2896–2910. https://doi.org/10.31004/jptam.v7i1.6187

Wati, R., Igiany, P. D., & Pertiwi, J. (2024). Analisis kesiapan implementasi rekam medis elektronik di Puskesmas Baki. PREPOTIF: Jurnal Kesehatan Masyarakat, 8(1), 663–670. https://doi.org/10.31004/prepotif.v8i1.26515

Zendrato, E. R., Telaumbanua, E., Waruwu, S., & Mendrofa, S. A. (2024). Analisis sumber daya manusia dalam mengoptimalkan penempatan tenaga kesehatan di UPTD Puskesmas Kecamatan Gunungsitoli. YUME: Journal of Management, 7(3), 891–903. https://doi.org/10.37531/yum.v7i3.7335