

Hubungan Kompetensi dan Pelatihan dengan Kinerja Tenaga Kesehatan: Kajian Teoritis

Yusnita Yusfik¹, Zulaika^{2*}, Kurniati Nawangwulan³, Wawan Hermawansyah⁴

Politeknik Bhakti Kartini, Indonesia^{1,2,3}

Universitas Bani Saleh, Indonesia⁴

Email: ikaabu78@gmail.com^{2*}

Keywords:

*Competency; Training;
Performance; Health Workers;
Human Capital; Hospital*

Abstract

Health workers' performance was considered an important component in supporting the quality of healthcare services. Performance was not only determined by individual abilities but was also related to human resource development through training and competency improvement. This study aimed to theoretically analyze the relationship between competency, training, and health workers' performance based on a synthesis of previous studies concerning human resource management, human capital, competency development, training, and performance in healthcare organizations. A theoretical review approach was used by identifying, grouping, comparing, and synthesizing findings from the selected literature. The review showed that competency had an important strategic position in human capital development and was more closely related to health workers' performance than training alone. An empirical study conducted at the Training Center of dr. Soedarso Regional Hospital Pontianak showed that competency had a positive and significant effect on performance, with a path coefficient of 0.949, a T-statistic of 4.521, and a P-value of 0.000. In contrast, training did not have a direct significant effect on performance, with a path coefficient of 0.002, a T-statistic of 0.011, and a P-value of 0.991. These findings indicated that training did not automatically improve performance when it was not followed by competency development, post-training evaluation, supervision, mentoring, and adequate workplace support. Therefore, competency was theoretically positioned as an important mechanism linking training to health workers' performance.

Kata Kunci:

*Kompetensi; Pelatihan; Kinerja;
Tenaga Kesehatan; Rumah Sakit;
Human Capital*

Abstrak

Kinerja tenaga kesehatan merupakan salah satu komponen penting dalam keberhasilan penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Kinerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan individu, tetapi juga dipengaruhi oleh proses pengembangan sumber daya manusia melalui pelatihan dan peningkatan kompetensi. Artikel ini bertujuan menganalisis secara teoritis hubungan kompetensi dan pelatihan dengan kinerja tenaga kesehatan berdasarkan sintesis beberapa penelitian yang membahas manajemen sumber daya manusia rumah sakit, human capital, pengembangan kompetensi, pelatihan, dan kinerja. Metode yang digunakan adalah kajian teoritis dengan melakukan identifikasi, pengelompokan, perbandingan, dan sintesis terhadap hasil penelitian yang tersedia. Hasil kajian menunjukkan adanya pola yang relatif konsisten bahwa kompetensi merupakan komponen strategis dalam human capital dan memiliki keterkaitan kuat dengan kualitas kinerja tenaga kesehatan. Temuan empiris pada Pusdiklat RSUD dr. Soedarso Pontianak menunjukkan bahwa

kompetensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur 0,949, T-Statistik 4,521, dan P-Value 0,000. Sebaliknya, pelatihan tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien jalur 0,002, T-Statistik 0,011, dan P-Value 0,991. Hasil tersebut menunjukkan bahwa keberadaan pelatihan belum secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak diikuti pengembangan kompetensi, penerapan keterampilan, supervisi, mentoring, dan evaluasi pascapelatihan. Dengan demikian, kompetensi dapat dipandang sebagai mekanisme penting yang menjembatani proses pengembangan sumber daya manusia dengan pencapaian kinerja tenaga kesehatan.

PENDAHULUAN

Sumber daya manusia merupakan salah satu komponen strategis dalam penyelenggaraan pelayanan rumah sakit. Kualitas pelayanan tidak hanya ditentukan oleh ketersediaan tenaga kesehatan, tetapi juga oleh kualitas pengetahuan, keterampilan, kompetensi, kepemimpinan, sistem pengembangan SDM, dan kemampuan organisasi dalam mengelola tenaga kesehatan. Berbagai kajian mengenai manajemen sumber daya manusia rumah sakit menunjukkan bahwa permasalahan SDM dapat muncul dalam bentuk rendahnya kompetensi, keterbatasan pengembangan tenaga, hambatan kepemimpinan, keterbatasan fasilitas, serta belum optimalnya sistem penilaian kinerja (Amasaman et al., 2026; Mendrofa et al., 2025; Norfatimah & Yudianto, 2025; Pravitasari & Dwijuliasri, 2026; Wahdah et al., 2025).

Kompetensi merupakan salah satu aspek yang menempati posisi penting dalam pengembangan sumber daya manusia (Nurjaya et al., 2021). Perspektif human capital menempatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi sebagai aset strategis organisasi yang berhubungan dengan kualitas SDM dan kualitas pelayanan klinis (Wibowo & Utomo, 2023; Fitriana et al., 2022; Hasibuan et al., 2023). Dengan demikian, kompetensi tidak hanya dipandang sebagai kemampuan individual, tetapi juga sebagai modal organisasi yang perlu dikembangkan secara berkelanjutan (Apriliana & Nawangsari, 2021).

Pentingnya kompetensi juga terlihat dari perspektif manajemen risiko sumber daya manusia. Rendahnya kompetensi tenaga kesehatan ditemukan sebagai salah satu risiko operasional rumah sakit, sedangkan sertifikasi kompetensi menjadi salah satu bentuk mitigasi yang dapat dilakukan organisasi. Temuan tersebut menunjukkan bahwa kompetensi memiliki dua posisi sekaligus, yaitu sebagai modal strategis yang harus dikembangkan dan sebagai aspek yang perlu dikendalikan untuk mengurangi risiko organisasi.

Salah satu strategi yang banyak digunakan untuk meningkatkan kompetensi adalah pelatihan. Pelatihan berkelanjutan dipandang sebagai strategi pengembangan keterampilan klinis, sedangkan praktik manajemen SDM di rumah sakit juga mencakup orientasi staf baru, pelayanan prima, dan pengembangan kemampuan manajerial.

Salah satu strategi yang banyak digunakan untuk meningkatkan kompetensi adalah pelatihan. Pelatihan berkelanjutan dipandang sebagai strategi pengembangan keterampilan klinis, sedangkan praktik manajemen SDM di rumah sakit juga mencakup orientasi staf baru, pelayanan prima, dan pengembangan kemampuan manajerial. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa pelatihan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai di berbagai sektor. Misalnya, penelitian oleh Kurniasari, Thoyib, dan Rofiaty (2018) menemukan bahwa

pelatihan memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perawat melalui komitmen organisasional sebagai variabel intervening. Penelitian oleh Chamariyah, Hartono, dan Budiarto (2023) menunjukkan bahwa pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja perawat melalui kompetensi sebagai variabel intervening. Hidayat dan Setyowati (2026) juga menemukan bahwa kompetensi dan motivasi memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja tenaga medis di Puskesmas. Sementara itu, penelitian oleh Putri, Sari, dan Seplinda (2024) menunjukkan bahwa pengalaman kerja dan pelatihan berpengaruh terhadap kinerja pegawai dengan kompetensi sebagai variabel intervening. Putra, Wijaya, dan Maria (2026) menemukan bahwa pelatihan dan pengembangan SDM berdampak positif terhadap kinerja tenaga kesehatan di Puskesmas. Ningsih dan Wintarsih (2022) juga mengkonfirmasi adanya hubungan antara kompetensi, pelatihan, dan pendidikan dengan kinerja bidan.

Meskipun demikian, terdapat inkonsistensi temuan yang menarik untuk dikaji. Penelitian oleh Munir, Daud, dan Fauzan (2025) di Pusdiklat RSUD dr. Soedarso Pontianak menunjukkan hasil yang berbeda, yaitu pelatihan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja, sementara kompetensi berpengaruh positif dan sangat signifikan. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan belum tentu secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja apabila tidak diikuti oleh pengembangan kompetensi yang memadai. Perbedaan hasil antara penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut, terutama mengenai mekanisme bagaimana pelatihan dapat berkontribusi terhadap peningkatan kinerja tenaga kesehatan melalui pembentukan kompetensi yang aplikatif di tempat kerja.

Meskipun demikian, keberadaan program pelatihan belum tentu secara otomatis menghasilkan peningkatan kinerja. Temuan dari Pusdiklat RSUD dr. Soedarso Pontianak memberikan bukti empiris yang menarik. Penelitian tersebut dilakukan terhadap 60 perawat yang telah mengikuti pelatihan dan menggunakan SEM-PLS. Hasil analisis menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja, sedangkan pelatihan tidak berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja.

Hasil tersebut memberikan perspektif penting dalam memahami hubungan pelatihan dan kinerja. Pelatihan dapat dipandang sebagai proses atau instrumen pengembangan SDM, sedangkan kompetensi merupakan kapasitas yang dihasilkan dan digunakan tenaga kesehatan dalam menjalankan pekerjaan. Dengan kata lain, pelatihan mungkin tidak memberikan dampak langsung terhadap kinerja apabila pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh tidak berhasil ditransformasikan menjadi kompetensi yang dapat diterapkan di tempat kerja.

Berdasarkan identifikasi kesenjangan tersebut, kebaruan (*novelty*) artikel ini terletak pada tiga aspek utama. Pertama, artikel ini memberikan sintesis teoritis yang komprehensif dengan membandingkan secara kritis temuan-temuan dari berbagai penelitian yang memiliki hasil yang saling melengkapi maupun bertentangan, sehingga menghasilkan pemetaan yang lebih utuh mengenai hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja tenaga kesehatan. Kedua, artikel ini mengusulkan kerangka teoretis yang mereposisi kompetensi sebagai variabel penting yang menjembatani pelatihan dan kinerja, berbeda dengan model sederhana yang selama ini banyak digunakan dalam literatur manajemen SDM rumah sakit. Ketiga, artikel ini mengidentifikasi faktor-faktor organisasi yang memengaruhi efektivitas pelatihan, seperti supervisi, mentoring, lingkungan kerja, dan sistem evaluasi, yang selama ini jarang dibahas secara simultan dalam kajian teoritis mengenai pengembangan SDM tenaga kesehatan.

Kondisi tersebut menjadi semakin relevan karena penelitian di RSUD dr. Soedarso juga menemukan bahwa pelatihan yang ada belum optimal dalam menghasilkan kecakapan praktis yang dapat langsung diterapkan dalam pelayanan. Beberapa kemungkinan penyebab yang diidentifikasi adalah materi yang terlalu teoritis, ketidaksesuaian dengan kondisi lapangan, kurangnya evaluasi pascapelatihan, serta keterbatasan dukungan lingkungan kerja.

Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan sintesis teoritis untuk memahami bagaimana kompetensi dan pelatihan berhubungan dengan kinerja tenaga kesehatan. Artikel ini bertujuan menganalisis hubungan teoritis antara kompetensi, pelatihan, dan kinerja tenaga kesehatan dengan membandingkan temuan berbagai penelitian serta mengidentifikasi pola, perbedaan hasil, dan kesenjangan penelitian yang masih dapat dikembangkan. Manfaat teoritis dari artikel ini adalah memperkaya khasanah ilmu manajemen sumber daya manusia di rumah sakit, khususnya dalam memahami mekanisme hubungan antara pelatihan, kompetensi, dan kinerja tenaga kesehatan, serta menyediakan kerangka konseptual yang dapat digunakan sebagai landasan bagi penelitian empiris selanjutnya. Secara praktis, artikel ini diharapkan memberikan implikasi kebijakan bagi manajemen rumah sakit dalam merancang program pelatihan yang lebih efektif dan terukur, dengan menekankan pada pengembangan kompetensi yang aplikatif, supervisi klinis, mentoring, evaluasi pascapelatihan berbasis indikator kinerja, serta penciptaan lingkungan kerja yang mendukung penerapan hasil pelatihan. Bagi pembuat kebijakan di bidang kesehatan, hasil kajian ini dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menyusun standar pengembangan SDM tenaga kesehatan yang lebih holistik dan berorientasi pada peningkatan kinerja pelayanan.

METODE PENELITIAN

Artikel ini menggunakan metode **kajian teoritis (*theoretical review*)** dengan pendekatan sintesis literatur. Sumber kajian berasal dari rangkuman jurnal yang sebelumnya digunakan dalam kajian mengenai manajemen sumber daya manusia rumah sakit serta tambahan bahan rujukan mengenai pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai pada Pusdiklat RSUD dr. Soedarso Pontianak.

Kajian dilakukan melalui beberapa tahapan, yaitu identifikasi konsep utama, pengelompokan temuan berdasarkan kompetensi, pelatihan, dan kinerja, perbandingan hasil penelitian, identifikasi hasil yang konsisten maupun berbeda, serta penyusunan sintesis teoritis. Fokus utama kajian diarahkan pada bagaimana kompetensi dan pelatihan ditempatkan dalam proses pengembangan sumber daya manusia dan bagaimana keduanya berhubungan dengan kinerja tenaga kesehatan.

Berdasarkan bahan yang tersedia, penelitian tambahan mengenai Pusdiklat RSUD dr. Soedarso menggunakan desain kausal-komparatif dengan pendekatan kuantitatif. Analisis dilakukan menggunakan **Structural Equation Modeling–Partial Least Square (SEM-PLS)** dengan SmartPLS versi 3. Sampel penelitian merupakan sensus terhadap 60 perawat yang telah mengikuti pelatihan. Masing-masing variabel, yaitu pelatihan, kompetensi, dan kinerja, diukur menggunakan lima indikator operasional.

Informasi mengenai database pencarian, periode pencarian, dan kriteria inklusi-eksklusi tidak tersedia secara lengkap dalam bahan yang diberikan sehingga tidak ditambahkan dalam metode kajian.

Kompetensi Tenaga Kesehatan

Kompetensi merupakan bagian penting dari kualitas sumber daya manusia. Dalam perspektif *human capital*, kompetensi ditempatkan bersama pengetahuan dan keterampilan sebagai aset strategis yang mendukung kualitas SDM dan pelayanan klinis rumah sakit.

Dalam perspektif manajemen risiko, rendahnya kompetensi tenaga kesehatan merupakan salah satu risiko operasional. Sertifikasi kompetensi menjadi salah satu bentuk mitigasi yang digunakan untuk mengendalikan risiko tersebut.

Dengan demikian, kompetensi dapat dipahami sebagai kapasitas yang memungkinkan tenaga kesehatan menjalankan tugas sesuai tuntutan pekerjaannya. Dalam konteks rumah sakit, kompetensi memiliki relevansi langsung dengan kemampuan tenaga dalam melaksanakan pelayanan.

Pelatihan

Pelatihan merupakan salah satu instrumen pengembangan sumber daya manusia. Pelatihan berkelanjutan dapat digunakan untuk meningkatkan keterampilan klinis, sedangkan pelatihan dalam organisasi rumah sakit dapat meliputi orientasi tenaga baru, pelayanan prima, dan pengembangan kemampuan manajerial.

Namun, hasil penelitian Pusdiklat RSUD dr. Soedarso menunjukkan bahwa pelatihan tidak selalu memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja. Koefisien jalur pelatihan terhadap kinerja hanya sebesar 0,002 dengan T-Statistik 0,011 dan P-Value 0,991. Nilai f-square sebesar 0,000 juga menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan kontribusi langsung terhadap perubahan kinerja dalam model penelitian tersebut.

Kinerja Tenaga Kesehatan

Kinerja merupakan salah satu outcome yang menjadi perhatian dalam pengelolaan SDM rumah sakit. Dalam penelitian RS Stella Maris, penilaian kinerja dilakukan secara tahunan menggunakan DP3. Namun, indikator penilaian masih dianggap abstrak dan terdapat subjektivitas penilai yang cukup tinggi.

Temuan tersebut menunjukkan bahwa kinerja tidak hanya berkaitan dengan kemampuan tenaga kesehatan, tetapi juga dengan bagaimana organisasi mengukur dan mengevaluasi kinerja tersebut.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Tabel 1. Sintesis Literatur Kompetensi, Pelatihan, dan Kinerja

No	Sumber	Fokus	Metode	Temuan Utama
1	Indriyani et al.	Manajemen risiko SDM rumah sakit	Deskriptif kualitatif	Rendahnya kompetensi menjadi salah satu risiko SDM dan sertifikasi kompetensi menjadi salah satu mitigasi
2	Purwadhi et al.	Sistem terbuka dalam MSDM rumah sakit	Studi kasus kualitatif	Kompetensi kepemimpinan dan faktor organisasi menjadi bagian penting dalam pengelolaan SDM
3	Magdalena et al.	Sistem informasi SDM rumah sakit	Kajian teoritis	Sistem informasi mendukung pengelolaan dan pengembangan SDM
4	Wahyuni et al.	Human capital	Literature review	Pengetahuan, keterampilan, kompetensi, dan pelatihan merupakan unsur penting pengembangan kualitas SDM
5	Purnamasari & Kapalawi	Proses MSDM rumah sakit	Kualitatif deskriptif	Terdapat orientasi, pelatihan, dan penilaian kinerja, tetapi penilaian masih memiliki subjektivitas
6	<i>Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Pusdiklat RSUD dr. Soedarso Pontianak</i>	Kompetensi, pelatihan, dan kinerja	Kuantitatif, SEM-PLS	Kompetensi berpengaruh signifikan terhadap kinerja; pelatihan tidak berpengaruh langsung signifikan

Sumber: Sintesis bahan rujukan yang diberikan.

Penelitian tambahan merupakan sumber paling kuat untuk menjelaskan hubungan empiris antarvariabel karena secara langsung menguji pelatihan, kompetensi, dan kinerja. Penelitian tersebut menemukan bahwa kompetensi memiliki koefisien jalur sebesar 0,949, T-Statistik 4,521, dan P-Value 0,000. Nilai f-square kompetensi sebesar 0,468 menunjukkan kontribusi pengaruh yang besar terhadap kinerja.

Sebaliknya, pelatihan memiliki koefisien jalur 0,002, T-Statistik 0,011, dan P-Value 0,991 sehingga tidak terbukti memberikan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja. Nilai f-square sebesar 0,000 semakin menunjukkan bahwa kontribusi langsung pelatihan terhadap kinerja dalam model tersebut sangat kecil.

Menariknya, model penelitian memiliki nilai R^2 sebesar 0,905. Artinya, pelatihan dan kompetensi secara bersama-sama menjelaskan 90,5% variasi kinerja dalam model tersebut, sementara 9,5% sisanya dijelaskan oleh faktor lain. Nilai Q^2 sebesar 0,782 menunjukkan relevansi prediksi yang kuat, sedangkan nilai SRMR sebesar 0,039 menunjukkan model memiliki kecocokan yang sangat baik berdasarkan kriteria yang digunakan dalam penelitian.

Kompetensi Memiliki Posisi Lebih Dekat dengan Kinerja

Temuan paling kuat dari sintesis literatur adalah posisi kompetensi sebagai faktor yang lebih dekat dengan kinerja dibandingkan pelatihan. Perspektif human capital menempatkan kompetensi sebagai aset strategis, sementara penelitian manajemen risiko menunjukkan bahwa rendahnya kompetensi dapat menjadi risiko bagi organisasi.

Temuan tersebut mendapatkan dukungan empiris yang kuat dari penelitian di Pusdiklat RSUD dr. Soedarso. Kompetensi memiliki pengaruh positif dan sangat signifikan terhadap kinerja dengan koefisien jalur 0,949 dan P-Value 0,000. Nilai f-square 0,468 menunjukkan bahwa kompetensi memberikan kontribusi yang besar terhadap kinerja pegawai.

Hasil tersebut memberikan indikasi bahwa kinerja tenaga kesehatan lebih dekat dengan kemampuan yang benar-benar dimiliki dan diterapkan daripada sekadar keterlibatan dalam kegiatan pelatihan. Dengan demikian, program pengembangan SDM sebaiknya tidak berhenti pada penyelenggaraan pelatihan, tetapi diarahkan pada pembentukan kompetensi yang dapat digunakan dalam pekerjaan.

Pelatihan Tidak Selalu Menghasilkan Kinerja Secara Langsung

Temuan paling menarik dalam kajian ini adalah tidak signifikannya pengaruh langsung pelatihan terhadap kinerja. Penelitian Pusdiklat RSUD dr. Soedarso menemukan koefisien jalur hanya 0,002 dengan P-Value 0,991. Dengan demikian, mengikuti pelatihan belum tentu langsung meningkatkan kinerja tenaga kesehatan.

Hasil tersebut tidak berarti bahwa pelatihan tidak penting. Kajian human capital tetap menempatkan pelatihan berkelanjutan sebagai strategi pengembangan keterampilan klinis.

Perbedaan tersebut dapat dijelaskan melalui posisi pelatihan sebagai proses, bukan sebagai kompetensi akhir. Pelatihan memberikan kesempatan memperoleh pengetahuan atau keterampilan, tetapi hasil akhirnya bergantung pada kemampuan tenaga menerapkan hasil pembelajaran di tempat kerja.

Mengapa Pelatihan Tidak Signifikan

Penelitian di RSUD dr. Soedarso memberikan beberapa kemungkinan penjelasan. Program pelatihan dinilai belum optimal dalam menghasilkan kecakapan praktis yang dapat diterapkan secara langsung. Kemungkinan penyebabnya meliputi materi yang terlalu teoritis, kurang sesuai dengan kondisi aktual di lapangan, kurangnya evaluasi pascapelatihan, dan minimnya dukungan lingkungan kerja.

Temuan ini penting karena memperlihatkan bahwa kualitas pelatihan kemungkinan lebih penting daripada sekadar jumlah pelatihan yang diikuti. Pelatihan yang tidak diikuti kesempatan praktik, supervisi, atau mentoring dapat menghasilkan pengetahuan yang tidak sepenuhnya diterapkan dalam pekerjaan.

Oleh karena itu, hubungan:

Pelatihan → Kinerja

mungkin tidak selalu berlangsung secara langsung.

Model yang lebih logis berdasarkan sintesis penelitian adalah:

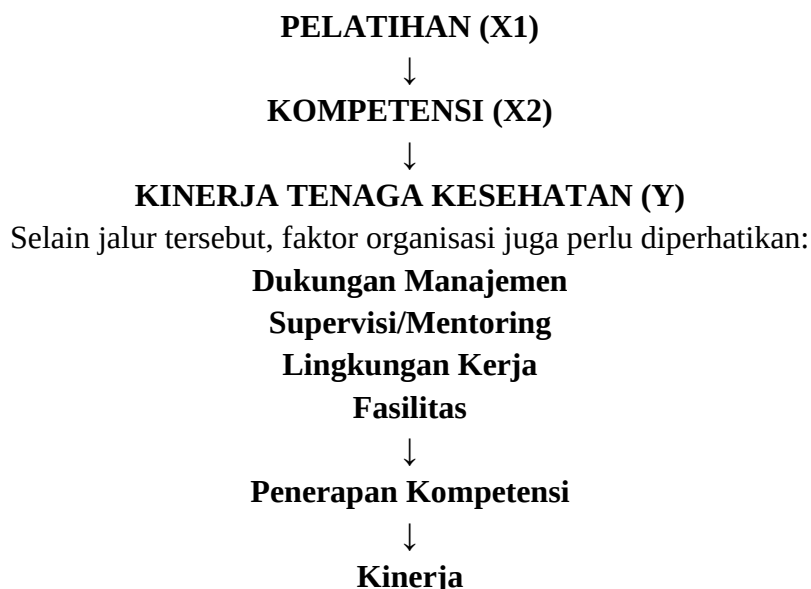
Pelatihan → Kompetensi → Kinerja

Kompetensi Sebagai Mekanisme Penghubung

Berdasarkan hasil kajian, kompetensi berpotensi menjadi variabel yang menjelaskan bagaimana pelatihan dapat menghasilkan kinerja. Penelitian RSUD dr. Soedarso menunjukkan bahwa kompetensi berpengaruh sangat kuat terhadap kinerja, sementara pelatihan tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja.

Temuan tersebut membuka kemungkinan bahwa manfaat pelatihan baru terlihat ketika pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh berhasil berubah menjadi kompetensi yang dapat diterapkan.

Secara teoritis, model tersebut dapat digambarkan:



Penelitian RSUD dr. Soedarso sendiri merekomendasikan *experiential learning*, mentoring, supervisi klinis, evaluasi berbasis KPI, dan pembelajaran digital sebagai strategi agar pelatihan lebih efektif dalam mendukung pengembangan kompetensi.

Perbandingan Temuan Antarjurnal

Table 2. Perbandingan Temuan Antarjurnal

Aspek	Temuan	Interpretasi
Kompetensi	Berperan sebagai aset strategis dan risiko SDM	Kompetensi merupakan fondasi kualitas SDM
Pelatihan	Dipandang sebagai strategi pengembangan SDM	Pelatihan merupakan proses pengembangan
Pelatihan → Kinerja	Tidak signifikan pada penelitian RSUD dr. Soedarso	Pelatihan tidak selalu menghasilkan kinerja secara langsung
Kompetensi → Kinerja	Positif dan sangat signifikan	Kompetensi memiliki hubungan kuat dengan kinerja
Sistem organisasi	Kepemimpinan, fasilitas, dukungan dan sistem informasi berperan	Kinerja dipengaruhi konteks organisasi
Evaluasi kinerja	Masih terdapat subjektivitas	Pengukuran kinerja perlu diperbaiki

Sumber: Sintesis bahan rujukan yang dikaji (2026)

Dengan demikian, hasil antarjurnal sebenarnya tidak sepenuhnya bertentangan. Kajian terdahulu menempatkan pelatihan sebagai strategi penting dalam pengembangan SDM, sedangkan penelitian empiris terbaru menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh langsung terhadap kinerja. Perbedaan ini dapat dipahami karena pelatihan merupakan intervensi pengembangan, sementara kompetensi merupakan kapasitas yang lebih dekat dengan pelaksanaan pekerjaan.

Research Gap

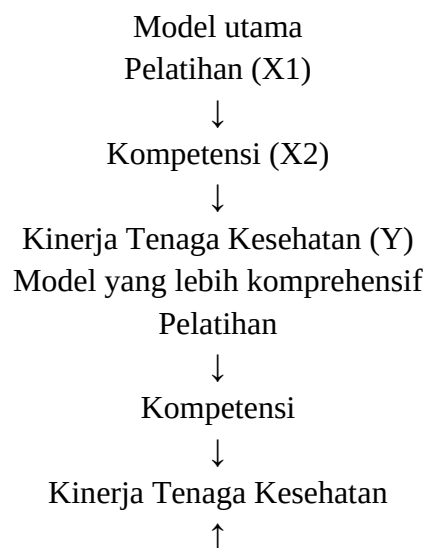
Table 3. Research Gap

Aspek	Temuan	Research Gap
Kompetensi dan kinerja	Kompetensi terbukti berpengaruh kuat terhadap kinerja	Perlu diuji pada jenis tenaga kesehatan dan rumah sakit yang berbeda
Pelatihan dan kinerja	Tidak terdapat pengaruh langsung dalam penelitian RSUD dr. Soedarso	Perlu diteliti mengapa efektivitas pelatihan berbeda antarorganisasi
Pelatihan dan kompetensi	Pelatihan diposisikan sebagai strategi pengembangan kompetensi	Perlu pengujian kompetensi sebagai variabel intervening
Supervisi dan mentoring	Direkomendasikan sebagai pendukung penerapan hasil pelatihan	Perlu diuji secara empiris
Evaluasi pascapelatihan	Masih menjadi salah satu persoalan	Perlu dikembangkan model evaluasi pelatihan berbasis kinerja
KPI	Direkomendasikan untuk menghubungkan pelatihan dengan hasil pelayanan	Perlu penelitian tentang efektivitas KPI pascapelatihan

Sumber: Sintesis bahan rujukan yang dikaji (diolah, 2026)

Kerangka Teoritis Yang Direkomendasikan

Berdasarkan keseluruhan sintesis literatur yang telah dilakukan, dapat direkomendasikan kerangka teoritis yang lebih kuat dan relevan, berikut:



Model ini lebih kuat dibandingkan model sederhana Pelatihan → Kinerja, karena hasil penelitian RSUD dr. Soedarso menunjukkan bahwa pelatihan tidak memberikan pengaruh langsung, sedangkan kompetensi memberikan pengaruh yang sangat kuat.

Implikasi Praktis

Berdasarkan hasil kajian, manajemen rumah sakit perlu mengubah orientasi pelatihan dari sekadar **jumlah kegiatan pelatihan** menjadi **pencapaian kompetensi dan perubahan kinerja**.

Pelatihan dapat diarahkan pada:

1. **Experiential learning**, melalui simulasi dan studi kasus nyata.
2. **Supervisi klinis** setelah pelatihan.
3. **Mentoring**, terutama antara tenaga senior dan junior.
4. **Evaluasi pascapelatihan**.
5. **KPI yang terhubung dengan hasil pelayanan**.
6. **Pembelajaran digital berkelanjutan**.

Rekomendasi tersebut secara langsung sejalan dengan rekomendasi penelitian Pusdiklat RSUD dr. Soedarso.

KESIMPULAN

Kajian teoritis menunjukkan bahwa kompetensi dan pelatihan memiliki posisi yang berbeda dalam hubungan dengan kinerja tenaga kesehatan. Kompetensi merupakan kapasitas individu yang secara teoritis lebih dekat dengan pelaksanaan pekerjaan dan secara empiris terbukti memiliki hubungan positif yang sangat signifikan dengan kinerja pada penelitian Pusdiklat RSUD dr. Soedarso Pontianak. Penelitian tersebut menghasilkan koefisien jalur 0,949, T-Statistik 4,521, dan P-Value 0,000. Sebaliknya, pelatihan tidak menunjukkan pengaruh langsung yang signifikan terhadap kinerja, dengan koefisien jalur 0,002 dan P-Value 0,991. Temuan ini menunjukkan bahwa pelatihan tidak dapat dipandang sebagai jaminan peningkatan kinerja apabila tidak diikuti proses transformasi pengetahuan dan keterampilan menjadi kompetensi yang dapat diterapkan dalam pekerjaan. Dengan demikian, sintesis kajian mengarah pada model bahwa pelatihan berperan sebagai instrumen pengembangan kompetensi, sedangkan kompetensi menjadi faktor yang lebih dekat dengan kinerja tenaga kesehatan. Efektivitas hubungan tersebut juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi, supervisi, mentoring, lingkungan kerja, fasilitas, dan sistem evaluasi kinerja.

Berdasarkan temuan tersebut, beberapa saran dapat dirumuskan. Bagi manajemen rumah sakit, disarankan untuk mengubah orientasi pelatihan dari sekadar pemenuhan jumlah kegiatan menjadi pencapaian kompetensi yang terukur dan perubahan kinerja yang nyata, dengan merancang program pelatihan yang berbasis pada kebutuhan aktual di lapangan, memperkuat metode experiential learning melalui simulasi dan studi kasus nyata, serta menyediakan supervisi klinis dan mentoring pascapelatihan, terutama antara tenaga senior dan junior, untuk memastikan transfer pengetahuan dan keterampilan terjadi secara efektif. Selain itu, manajemen perlu mengembangkan sistem evaluasi pascapelatihan yang terstruktur dengan indikator kinerja utama (KPI) yang terhubung dengan hasil pelayanan, serta menciptakan lingkungan kerja yang mendukung penerapan kompetensi melalui penyediaan fasilitas yang memadai, budaya organisasi yang kondusif, dan dukungan dari pimpinan. Bagi pembuat kebijakan di bidang kesehatan, disarankan untuk menyusun standar pengembangan SDM tenaga kesehatan yang holistik dengan menekankan pada pembentukan kompetensi yang aplikatif, bukan hanya pada penyelenggaraan pelatihan, serta mengembangkan pedoman evaluasi pelatihan berbasis kinerja yang dapat diadopsi oleh rumah sakit dan puskesmas secara nasional. Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk menguji secara empiris model yang telah direkomendasikan dengan menggunakan desain penelitian kuantitatif yang lebih luas, melibatkan berbagai jenis tenaga kesehatan dan rumah sakit dengan karakteristik berbeda, serta memasukkan variabel-variabel kontekstual seperti supervisi, mentoring, dan budaya organisasi

untuk memperkaya pemahaman mengenai faktor-faktor yang memengaruhi efektivitas pelatihan dalam meningkatkan kinerja tenaga kesehatan.

REFERENSI

- Hidayat, A., & Setyowati, T. (2026). Pengaruh Kompetensi, Pengalaman Karyawan Dan Motivasi Karyawan Terhadap Kinerja Tenaga Medis Puskesmas Kecamatan Bangsalsari. *Journal of Business, Management, and Accounting Studies*, 1(1), 252-268.
- Chamariyah, C., Hartono, Z., & Budiarto, W. (2023). Pengaruh pendidikan terhadap kinerja perawat dalam pencapaian pelayanan kesehatan melalui kompetensi sebagai variabel intervening (studi pada perawat puskesmas kowel kabupaten pamekasan). *Journal of management and creative business*, 1(4), 163-180.
- Indriyani, E., Halawa, S. T., Fatmainnah, Sihombing, T. R. T., & Tewu, M. L. D. (n.d.). Analisis manajemen risiko sumber daya manusia (Studi kasus Rumah Sakit RSUD dr. H. JusufSK).
- Kurniasari, I. C., Thoyib, A., & Rofiaty, R. (2018). Peran Komitmen Organisasional Dalam Memediasi Pengaruh Kompetensi, Pelatihan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Perawat. *Mix: Jurnal Ilmiah Manajemen*, 8(2), 352-371.
- Magdalena, S., Paramarta, V., Laksono, P. A., & Gusti, R. S. (n.d.). Pengembangan sistem informasi sumber daya manusia rumah sakit.
- Munir, A. A., Daud, I., & Fauzan, R. (2025). Pengaruh Pelatihan dan Kompetensi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Pusklat RSUD Dr. Soedarso Pontianak. *eCo-Buss*, 7(3), 2072-2083.
- Ningsih, S., & Wintarsih, W. (2022). Hubungan Kompetensi, Pelatihan dan Pendidikan dengan Kinerja Bidan. *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 7(3).
- Purnamasari, I., & Kapalawi, I. (n.d.). Analisis proses manajemen sumber daya manusia di Rumah Sakit Stella Maris Makassar.
- Purwadhi, Widjaja, Y. R., Setyagraha, J. A., & Umchudloh. (n.d.). Implementasi teori sistem terbuka dalam pengelolaan sumber daya manusia rumah sakit.
- Putra, H. A., Wijaya, N. H., & Maria, D. Y. (2026). Dampak Pelatihan dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Tenaga Kesehatan di Puskesmas Sewon I Bantul Yogyakarta. *Sehat Rakyat: Jurnal Kesehatan Masyarakat*, 5(3), 1477-1486.
- Putri, R. A. E., Sari, M. W., & Seplinda, M. (2024). Pengaruh pengalaman kerja dan pelatihan terhadap kinerja pegawai dan kompetensi kerja sebagai variabel intervening pada pegawai Puskesmas Kambang Kabupaten Pesisir Selatan. *Journal of Management and Creative Business*, 2(2), 01-12.
- Wahyuni, S., Nurfarahin, Vidian, A., & Hartono, B. (n.d.). Peran human capital dalam peningkatan kualitas sumber daya manusia di rumah sakit.
- Apriliana, S. D., & Nawangsari, E. R. (2021). Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia (SDM) berbasis kompetensi. *Forum Ekonomi*, 23(4), 804-812. <https://doi.org/10.30872/jfor.v23i4.10155>
- Fitriana, I. F., Ahri, R. A., & Muchlis, N. (2022). Pengaruh kompetensi, motivasi dan kualitas pelayanan kesehatan terhadap minat kembali pasien di RSUD Labuang Baji Makassar. *Journal of Muslim Community Health (JMCH)*, 3(3), 29-37. <https://doi.org/10.52103/jmch.v3i3.983>
- Hasibuan, Y. R., Ningsih, F. R., & Putri, Y. (2023). Kinerja pegawai ditinjau dari kompetensi, kompensasi, motivasi kerja, dan disiplin kerja. *Jurnal Manajemen Strategik dan Simulasi Bisnis*, 4(1), 52-71. <https://doi.org/10.25077/mssb.4.1.52-71.2023>
- Nurjaya, N., Affandi, A., Ilham, D., Jasmani, J., & Sunarsi, D. (2021). Pengaruh kompetensi sumber daya manusia dan kemampuan pemanfaatan teknologi terhadap kinerja aparatur

- desa pada kantor kepala desa di Kabupaten Gunungkidul, Yogyakarta. *JENIUS: Jurnal Ilmiah Manajemen Sumber Daya Manusia*, 4(3), 332. <https://doi.org/10.32493/jjsdm.v4i3.10460>
- Wibowo, F., & Utomo, C. W. (2023). Peran human capital di perusahaan. *JIEMBI: Jurnal Ilmu Ekonomi, Manajemen dan Bisnis*, 1(1).
- Amasaman, D. Y., Baharuddin, B., Lambe, K. H. P., & Lambe, G. Z. (2026). Peningkatan Kualitas Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit Umum Kabupaten Nabire: Analisis Internal dan Tantangan Daerah Otonomi Baru. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Ekonomi Dan Bisnis Indonesia*, 2(2), 308–330.
- Mendrofa, I. R. P., Ndraha, A. B., Hulu, F., & Telaumbanua, E. (2025). Implementasi Kebijakan Inovasi Pelayanan Kesehatan Berbasis Home Care di RSUD Dr. Thomsen Nias. *Jurnal Visi Manajemen*, 11(3), 165–179.
- Norfatimah, S., & Yudianto, A. (2025). Optimalisasi pengelolaan sumber daya Manusia Di RSUD H. Damanhuri Barabai dalam meningkatkan kualitas pelayanan melalui pengembangan kompetensi dan motivasi karyawan. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 2(1), 119–129.
- Pravitasari, P. R., & Dwijuliasri, K. A. (2026). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Mutu Pelayanan Kesehatan. *SENTRI: Jurnal Riset Ilmiah*, 5(6), 2924–2935.
- Wahdah, V. N., Intiasari, A. D., & Mulyanto, J. (2025). Evaluasi Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Peningkatan Kinerja Perawat di Rumah Sakit Umum Universitas Muhammadiyah Cirebon. *Jurnal Pendidikan Dan Teknologi Kesehatan*, 8(2), 243–252.