

**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI  
PENGADAAN BARANG DAN JASA DI RS CHARLIE  
HOSPITAL DEMAK**

**TESIS**

Untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan  
Mencapai Derajat Magister

**Program Studi Magister Manajemen**



Disusun oleh :  
MUCHAMMAD AFIF ILHAMI  
NIM : 20402400418

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN  
UNIVERSITAS ISLAM SULTAN AGUNG  
SEMARANG  
2025**

# **TESIS**

## **STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI PENGADAAN BARANG DAN JASA DI RUMAH SAKIT CHARLIE HOSPITAL DEMAK**

Disusun oleh :

MUCHAMMAD AFIF ILHAMI

NIM : 20402400418

Telah disetujui oleh pembimbing dan selanjutnya  
dapat diajukan ke hadapan Sidang Panitia Ujian Tesis  
Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi,  
Universitas Islam Sultan Agung Semarang

Semarang, 19 November 2025

**Dosen Pembimbing**



**Prof. Dr. Ibnu Khajar. SE. M.Si**

NIK : 210491028

## HALAMAN PERSETUJUAN

### STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI PENGADAAN BARANG DAN JASA DI RUMAH SAKIT CHARLIE HOSPITAL DEMAK

Disusun oleh :

MUCHAMMAD AFIF ILHAMI

NIM : 20402400418

Telah dipertahankan di depan penguji

Pada tanggal 19 November 2025

Susunan Dewan Penguji

Pembimbing

Penguji I

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si  
NIK : 210491028

(Prof. Dr. Heru Sulistyo, SE., M.Si)  
NIK : 210493032

Penguji II

(Dr. E. Drs. H. Marno Nugroho, MM)  
NIK : 210491025

Tesis ini telah diterima sebagai salah satu persyaratan  
untuk memperoleh gelar Magister Manajemen

Tanggal 19 November 2025

Ketua Program Pasca Sarjana

Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si  
NIK : 210491028

## LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muchammad Afif Ilhami  
NIM : 20402400418  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tesis yang berjudul **“Strategi Peningkatan Kompetensi Pegawai Pengadaan Barang dan Jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak”** merupakan hasil karya dari peneliti sendiri dan tidak ada unsur plagiarisme dengan cara tidak sesuai etika atau tradisi keilmuan. Peneliti siap menerima sanksi apabila di kemudian hari ditemukan pelanggaran etika akademik dalam penelitian ini.

Semarang, 19 November 2025

Pembimbing

Saya yang menyatakan



**Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE. M.Si**  
NIK : 210491028



**Muchammad Afif Ilhami**  
NIM : 20402400418

## LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Muchammad Afif Ilhami  
NIM : 20402400418  
Program Studi : Magister Manajemen  
Fakultas : Ekonomi  
Universitas : Universitas Islam Sultan Agung

Dengan ini menyerahkan karya ilmiah berupa tesis dengan judul :

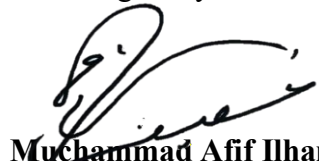
**STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI PENGADAAN  
BARANG DAN JASA DI RUMAH SAKIT CHARLIE HOSPITAL DEMAK**

Dan menyetujuinya untuk menjadi hak milik Universitas Islam Sultan Agung serta memberikan Hak Bebas Rolyalti Non-eksklusif untuk disimpan, dialihmediakan, dikelola dalam pangkalan data, dan dipublikasikan di internet atau media lain untuk kepentingan akademis selama tetap mencantumkan nama penulis sebagai pemilik Hak Cipta.

Pernyataan ini saya buat dengan sungguh-sungguh. Apabila di kemudian hari terbukti ada pelanggaran Hak Cipta / Plagiarisme dalam karya ilmiah ini, maka segala bentuk tuntutan hukum yang timbul akan saya tanggung secara pribadi tanpa melibatkan pihak Universitas Islam Sultan Agung.

Semarang, 19 November 2025

Yang menyatakan

  
**Muchammad Afif Ilhami**  
NIM : 20402400418

## HALAMAN PERSEMBAHAN

*Dengan mengucapkan kata syukur, karya ilmiah ini akan saya persembahkan kepada Orang tua saya, Bapak H. Ngadimin, SH dan Ibu Hj. Lasmiatun yang telah banyak memberikan dorongan semangat moril maupun materil dari awal hingga selesainya penelitian ini.*

*Orang tua saya, Abah KH. Dr. Minanul Aziz Syathori, S.Ag., M.Ud, Ibu Hj. Indiani Aminah, dan segenap Keluarga Besar Pondok Pesantren An-Najah Gondang, Sragen.*

*Kedua Adik saya, Afifah Aulia Rohmah, SKM dan Nabila Achiri Syifa Azzahroh. Keluarga Besar Bani Kasidi Darno Sumarto dn Keluarga Besar Bani Hadi Suparno yang telah mendukung dan mendoakanku sampai saat ini.*

*Sahabat-sahabat kecil saya, M. Rosyidin, M. Hasan Basri, Abdul Aziz, Adi Saputro, Eka Yoga Prastyo. SM, Zaini Masruri, Wahid Nur Hasan, Abdurrahman P, M. Sigit Maulana. S.Ars, Sarum Hermawan, Abdul Hadi. Terimakasih banyak atas doa, dukungan dan nasihatnya.*

*Keluarga saya selama tinggal di Demak, dr. Herbi Purwadianto, dr. Tuti Lisnawati Novianti Purba. MARS, drg. Khairi Lufti Sinaga. M.KKK, dr. Septi Diah Ayu Arika, dr. Ai Alam Winoto, MM(RS), Pak Iwan Prasetyo. SE, Mba Indit Kurniasih. S.Psi, Mas Prakas Arif Gunawan. SE, dan Mba Tri Wahyuningsih. S.Pd. Terimakasih banyak, sudah memberikan ruang untuk berkembang.*

*Teman-teman Program Studi Magister Manajemen, Seluruh Dosen dan Karyawan Program Magister Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Islam Sultan Agung Semarang dan semua pihak yang tidak dapat saya sebutkan. Berkat doa dan dukungannya, saya ucapkan terimakasih.*

*Untukmu (.....)*

## MOTTO

***“Liyakun waladul asadi syiblan, laa hirratān”***  
(Anak singa seharusnya singa, bukan kucing)





## ABSTRAK

Sebagai institusi yang bergerak dalam layanan kesehatan, rumah sakit membutuhkan dukungan sumber daya manusia khususnya dalam bidang pengadaan barang dan jasa. Pengadaan barang yang baik akan memberikan dampak positif terhadap kualitas layanan yang diberikan. Namun hasil observasi yang telah dilakukan oleh peneliti menunjukkan bahwa sebagian besar pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan barang di RS Charlie Hospital Demak belum memiliki pengalaman, pengetahuan yang terbatas, belum tersertifikasi, belum pernah mengikuti pelatihan, serta belum optimal dalam menggunakan sistem informasi pengadanan. Tema yang diambil dalam penelitian ini membahas mengenai strategi peningkatan kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di RS Charlie Hospital Demak dengan 2 rumusan masalah yaitu, *pertama* bagaimana kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak ?, *kedua* Bagaimana strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak ?. Melalui penelitian lapangan yang menggunakan metode deskriptif kualitatif, peneliti berusaha memaparkan temuan-temuan di lapangan untuk kemudian dianalisa menggunakan analisis SWOT dan dibandingkan dengan teori yang relevan untuk mendapatkan rekomendasi strategi perbaikan yang dapat digunakan di masa yang akan datang. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilaksanakan menunjukkan bahwa terdapat unsur kekuatan dan kelemahan pada pegawai pengadaan di RS Charlie Hospital Demak diantaranya motivasi tinggi dan kuatnya integritas pegawai, pengetahuan teknis pegawai yang cukup memadai, kurangnya keterampilan negosiasi, lemahnya penguasaan literasi digital, transparansi dan akuntabilitas proses, birokrasi panjang dan persetujuan lambat, lemahnya administrasi dokumen, serta pengadaan tidak terencana. Sehingga alternatif strategi yang direkomendasikan diantaranya yaitu penguatan pemahaman dan pengetahuan pegawai, optimalisasi keterampilan administrasi, peningkatan kompetensi pengadaan berbasis digital, serta penguatan nilai etika dan profesionalitas.

**Kata Kunci : Strategi, Kompetensi, Pengadaan Barang dan Jasa**



## KATA PENGANTAR

**Assalamualaikum Wr.Wb.**

Segala puji bagi Allah SWT, yang Maha Mengetahui dan Maha Melihat hamba-hambanya, Maha suci Allah, Dia-lah yang menciptakan bintang-bintang di langit, dan dijadikan padanya penerang dan Bulan yang bercahaya. Aku bersaksi bahwa tidak ada Tuhan selain Allah SWT dan bahwa Muhammad SAW adalah hamba-Nya dan Rasul-Nya, yang diutus dengan kebenaran, sebagai pembawa kabar gembira dan pemberi peringatan, mengajak pada kebenaran dengan izin- nya, dan cahaya penerang bagi umatnya. Ya Allah, curahkan sholawat dan salam bagi-nya dan keluarganya, yaitu doa dan keselamatan yang berlimpah.

Kemudian, sebagai sebagian dari pesyaratan untuk memperoleh gelar Magister Manajemen Universitas Islam Sultan Agung, maka peneliti dapat menyelesaikan tesis yang berjudul : **STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI PENGADAAN BARANG DAN JASA DI RS CHARLIE HOSPITAL DEMAK**

Penulis menyadari bahwa sepenuhnya bahwa dalam penulisan tesis ini tidak bisa lepas dari bimbingan, dorongan, dan bantuan baik materil maupun non- materiil dari berbagai pihak. Oleh karena itu perkenankanlah saya sebagai penulis tesis ini menghaturkan rasa terimakasih kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Gunarto, SH., MH selaku Rektor Universitas Islam Sultan Agung.
2. Bapak Prof. Dr. Heru Sulisty, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung.
3. Bapak Prof. Dr. Ibnu Khajar, SE., M.Si. selaku Ketua Program Studi Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Sultan Agung dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu kepada penulis dalam rangka membimbing penyelesaian penelitian ini.
4. Segenap Dosen dan Karyawan Program Studi Magister Manajemen yang telah memberikan ilmu serta membantu dan mempermudah dalam

mengurus administrasi dalam perkuliahan dan penyusunan tesis.

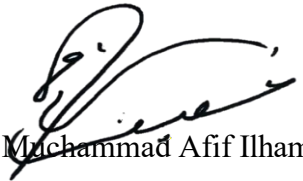
5. Orang tua saya, Bapak H. Ngadimin, SH dan Ibu Hj. Lasmiatun yang telah banyak memberikan dorongan semangat moril maupun materil dari awal hingga selesainya penelitian ini.
6. Orang tua saya, Abah Dr. KH. Minanul Aziz Syathori, S.Ag, M.Ud dan Ibu Hj. Indiani Aminah.
7. Kedua Adik saya, Afifah Aulia Rohmah. SKM dan Nabila Achiri Syifa Azzahroh.
8. Sahabat saya, M. Rosyidin, M. Hasan Basri, Abdul Aziz, Adi Saputro, Eka Yoga Prastyo. SM, Zaini Masruri, Wahid Nur Hasan, Abdurrahman P, Sarum Hermawan, M. Sigit Maulana. S.Ars, Abdul Hadi.
9. Keluarga saya selama tinggal di Demak, dr. Herbi Purwadianto, dr. Tuti Lisnawati Novianti Purba. MARS, drg. Khairi Lufti Sinaga. M.KKK, Pak Iwan Prasetyo. SE, Ibu Indit Kurniasih. S.Psi, Mas Prakas Arif Gunawan. SE, dan Mba Tri Wahyuningsih. S.Pd.
10. Teman-teman Magister Manajemen Angkatan 80 dan semua pihak yang telah membantu yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu berkat doa dan dukungannya sekali lagi **terimakasih**.

Selayaknya manusia yang jauh dari kesempurnaan, penulis pun menyadari jika baik penulisan tesis ini ataupun selama proses pembelajaran di kampus tercinta ini mungkin belum sempurna harapan pihak terkait. Kritik dan saran yang bersifat membangun sangat diharapkan untuk perbaikan yang akan datang. Akhir kata, semoga apa yang sudah penulis berikan dapat menjadi manfaat yang sangat berarti untuk seluruh pihak. Aamiin.

**Wassalamualaikum. Wr. Wb.**

Semarang, 19 November 2025

Penulis



Muchammad Afif Ilhami

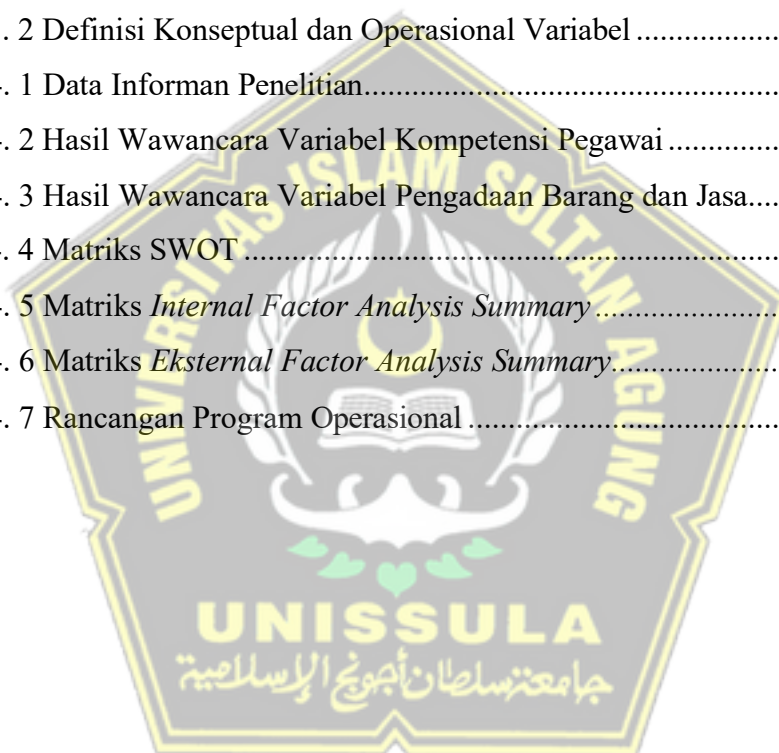
## DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN PENGESAHAN .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
LEMBAR PERNYATAAN KEASLIAN TESIS .....	iv
LEMBAR PERNYATAAN PUBLIKASI KARYA ILMIAH.....	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
MOTTO.....	vii
ABSTRAK .....	viii
KATA PENGANTAR.....	ix
DAFTAR ISI.....	xi
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR GAMBAR .....	xiv
BAB I PENDAHULUAN .....	1
10.1. Latar Belakang.....	1
10.2. Rumusan Masalah.....	7
10.3. Tujuan Penelitian .....	8
10.4. Manfaat Penelitian .....	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	10
2.1. Landasan Teori .....	10
2.2. Hasil Penelitian Terdahulu.....	18
2.3. Kerangka Pemikiran .....	30
2.4. Alur Penelitian .....	31

BAB III METODE PENELITIAN.....	32
3.1. Jenis Penelitian .....	32
3.2. Populasi dan Sampel.....	33
3.3. Sumber dan Jenis Data.....	33
3.4. Metode Pengumpulan Data.....	34
3.5. Variabel dan Indikator .....	35
3.6. Teknik Analisis .....	38
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	40
4.1. Gambaran Umum Perusahaan.....	40
4.2. Analisis Informan Penelitian .....	44
4.3. Analisis Hasil Wawancara dan Observasi .....	47
4.4. Analisis SWOT .....	53
4.5. Pembahasan Hasil Penelitian.....	65
BAB V PENUTUP.....	73
5.1. Kesimpulan .....	73
5.2. Saran .....	74
DAFTAR PUSTAKA.....	75
LAMPIRAN .....	79

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan .....	4
Tabel 1. 2 Data Pegawai Berdasarkan Pengalaman Bekerja di RS.....	4
Tabel 1. 3 Data Pegawai Berdasarkan Pengalaman Pengadaan Barang .....	5
Tabel 1. 4 Data Pegawai Berdasarkan Sertifikasi/Pelatihan Pengadaan .....	5
Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu.....	23
Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian.....	35
Tabel 3. 2 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel .....	36
Tabel 4. 1 Data Informan Penelitian.....	45
Tabel 4. 2 Hasil Wawancara Variabel Kompetensi Pegawai .....	47
Tabel 4. 3 Hasil Wawancara Variabel Pengadaan Barang dan Jasa.....	50
Tabel 4. 4 Matriks SWOT .....	56
Tabel 4. 5 Matriks <i>Internal Factor Analysis Summary</i> .....	59
Tabel 4. 6 Matriks <i>Eksternal Factor Analysis Summary</i> .....	61
Tabel 4. 7 Rancangan Program Operasional .....	72



## DAFTAR GAMBAR

Gambar 3. 1 Bagan Kerangka Berfikir Penelitian .....	30
Gambar 3. 2 Diagram Alir Pengumpulan Data .....	31
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi RS Charlie Hospital Demak .....	42
Gambar 4. 2 Diagram SWOT .....	63



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang**

Perusahaan merupakan setiap bentuk aktifitas usaha yang secara terus menerus melaksanakan kegiatan guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan (keuntungan/laba), baik yang dilaksanakan oleh perorangan, badan usaha yang memiliki badan hukum maupun yang tidak berbadan hukum (Rido, 2001). Menurut yang dikemukakan oleh (Widnyana & Widyawati, 2022) sebuah perusahaan akan dapat mencapai tujuannya apabila memiliki sistem dan ekosistem yang berkualitas dalam mengelola dan menjalankan kegiatan perusahaan. Tata kelola perusahaan yang berkualitas akan berdampak pada kekuatan sistem pengendalian dan pengawasan yang diharapkan dapat meminimalisir konflik dan mencegah terjadinya tindak kecurangan (*fraud*) yang mungkin dilakukan oleh pihak-pihak tertentu.

Dalam mencapai tata kelola perusahaan yang berkualitas, sebuah perusahaan harus didukung oleh sumber daya manusia yang memiliki kredibilitas dan kompetensi sesuai dengan nilai-nilai yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perusahaan yang berorientasi pada kualitas dan memandang karyawan sebagai salah satu aspek investasi yang dapat menunjang keberhasilan perusahaan akan menjadikan pengembangan kompetensi sumber daya manusia sebagai prioritas yang perlu untuk digarap secara serius. Hal ini dikarenakan bahwa seorang karyawan merupakan sebuah aset yang akan berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Salah satu usaha yang membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang berkualitas dalam menunjang kegiatan operasionalnya adalah rumah sakit. Berperan sebagai institusi yang bergerak dalam bidang pelayanan kesehatan, Rumah Sakit dituntut untuk senantiasa memberikan kualitas



pelayanan yang terbaik bagi masyarakat. Hal ini tidak semata-mata bertujuan untuk meraih citra positif yang dapat meningkatkan *value* perusahaan, akan tetapi juga berkaitan dengan faktor sosial yang menjadikan rumah sakit memiliki peran penting dalam meningkatkan kesehatan masyarakat. Indikator keberhasilan layanan pada usaha kesehatan sangat bergantung dari penilaian kepuasan pelanggan. Apabila seorang pelanggan merasa tidak mendapatkan pelayanan yang terbaik, maka akan mempengaruhi citra positif dan berimplikasi pada kepercayaan pelanggan. Oleh karenanya rumah sakit dituntut untuk senantiasa menjaga standar dan mutu pelayanan yang dapat dirasakan oleh seluruh lapisan masyarakat (Handayani & Iriyanto, 2010)

Rumah Sakit Charlie Hospital Demak merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan kesehatan. Perusahaan ini beralamat di Jl. Guntur-Buyaran Km.04, Desa Pulosari, Kecamatan Karengtengah, Kabupaten Demak, Provinsi Jawa Tengah. Rumah Sakit Charlie Hospital Demak berada di bawah naungan PT Charlie Hospital Tbk. Rumah sakit ini juga merupakan bagian dari PT. Wahyu Agung Goup yang dimiliki oleh Bapak H. Junianto. ST. MM. Sejak diresmikan pada tanggal 26 Mei 2024, Rumah Sakit Charlie Hospital Demak baru secara resmi dapat memberikan layanan kepada masyarakat setelah diterbitkannya Surat Izin Operasional pada tanggal 21 September 2024 ([www.charliehospital.co.id](http://www.charliehospital.co.id), 2024).

Sebagai perusahaan yang bergerak dalam bidang layanan kesehatan, Rumah Sakit Charlie Hospital Demak memiliki nilai-nilai utama yang dijadikan pedoman dalam memberikan pelayanan terbaik pada pasien dengan menyediakan dan menjaga kualitas layanan yang tinggi, menerapkan integritas yang tinggi, bersikap inovatif, dan mengutamakan kerjasama. Rumah sakit yang berada di bawah naungan PT. Charlie Hospital Semarang, Tbk hingga saat ini telah memiliki 2 cabang yang sudah beroperasi yaitu RS Charlie Hospital Demak dan RS Charlie Hospital Kendal.

Nilai-nilai perusahaan tersebut merupakan salah satu gambaran keunggulan yang dimiliki oleh manajemen RS Charlie Hospital Demak. RS Charlie Hospital Demak telah terbilang baik dalam hal kinerja internal dan eksternal perusahaan. Hal ini terlihat dalam berbagai hal yang dilakukan oleh rumah makan ini salah satunya dalam hal pemberian promo-promo baik dalam wujud harga dan pelayanan. Salah satu aspek yang memiliki peranan penting dalam menunjang keberlangsungan pelayanan adalah pengadaan barang dan jasa yang efektif, efisien, serta dilaksanakan sesuai etika dan standar yang telah ditetapkan. Pengadaan barang dan jasa yang dalam proses pelaksanaannya berjalan dengan baik akan berdampak secara langsung terhadap tersedianya barang medis dan non medis, bahan habis pakai, dan kebutuhan logistik lainnya (Siregar & Suryani, 2020). Oleh sebab itu, kompetensi sumber daya manusia (SDM) yang terlibat secara langsung dalam proses pengadaan barang dan jasa menjadi salah satu faktor krusial dan penentu terhadap kualitas layanan kesehatan.

Proses pengadaan barang dan jasa di rumah sakit bukan merupakan tugas yang sederhana. Dalam praktik dan penerapannya dibutuhkan sumber daya yang memiliki kualifikasi atau kompetensi tertentu. Cakupan kompetensi sumber daya manusia (SDM) dalam proses pengadaan barang dan jasa meliputi pemahaman terhadap regulasi yang ditetapkan, kemampuan teknis dalam melakukan evaluasi sebelum dan sesudah pengadaan, memiliki integritas dan transparansi dalam menjalankan tugasnya, serta mampu memanfaatkan sistem informasi yang menunjang proses pengadaan. Dalam hal ini, kompetensi sumber daya manusia menjadi faktor penentu keberhasilan pengadaan (Wibowo, Setiawan, & Nuraini, 2021). Kompetensi-kompetensi tersebut secara garis besar mencakup aspek pengetahuan, kemampuan dan keterampilan, serta kematangan sikap yang mendukung terselesaikannya tugas secara profesional dan bertanggung jawab (Spencer & Spencer, 1993).

Rumah Sakit Charlie Hospital Demak sebagai salah satu rumah sakit swasta di wilayah Provinsi Jawa Tengah juga menghadapi tantangan dalam pengelolaan pengadaan barang dan jasa. Berdasarkan observasi awal, penulis mendapatkan temuan bahwa sebagian besar staf yang terlibat langsung dengan proses pengadaan barang dan jasa belum memiliki sertifikasi pengadaan, minimnya pelatihan internal dan eksternal yang relevan dengan bidang kerja tersebut.

**Tabel 1. 1 Data Pegawai Berdasarkan Pendidikan**

No	Kategori Pengadaan Barang	Jumlah Pegawai Yang Terlibat	Pendidikan			
			SMA	DIII	S1	S2
1	Alat Kesehatan	1	0	0	0	1
2	Barang Umum	2	0	1	1	0
3	Obat dan BMHP	7	0	4	3	0
4	Gizi (Bahan Makanan)	7	4	0	3	0
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>4</b>	<b>5</b>	<b>7</b>	<b>1</b>

Sumber : Observasi dan wawancara Koordinator Unit

**Tabel 1. 2 Data Pegawai Berdasarkan Pengalaman Bekerja di RS**

No	Kategori Pengadaan Barang	Jumlah Pegawai Yang Terlibat	Pengalaman Bekerja di RS	
			Sudah	Belum
1	Alat Kesehatan	1	1	0
2	Barang Umum	2	1	1
3	Obat dan BMHP	7	2	5
4	Gizi (Bahan Makanan)	7	4	3
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>8</b>	<b>9</b>

Sumber : Observasi dan wawancara Koordinator Unit

**Tabel 1. 3 Data Pegawai Berdasarkan Pengalaman Pengadaan Barang**

No	Kategori Pengadaan Barang	Jumlah Pegawai Yang Terlibat	Pengalaman Pengadaan Barang RS	
			Sudah	Belum
1	Alat Kesehatan	1	1	0
2	Barang Umum	2	1	1
3	Obat dan BMHP	7	1	6
4	Gizi (Bahan Makanan)	7	0	7
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>3</b>	<b>14</b>

Sumber : Observasi dan wawancara Koordinator Unit

**Tabel 1. 4 Data Pegawai Berdasarkan Sertifikasi/Pelatihan Pengadaan**

No	Kategori Pengadaan Barang	Jumlah Pegawai Yang Terlibat	Pelatihan Pengadaan Barang	
			Sudah	Belum
1	Alat Kesehatan	1	0	1
2	Barang Umum	2	0	2
3	Obat dan BMHP	7	0	7
4	Gizi (Bahan Makanan)	7	0	7
<b>TOTAL</b>		<b>17</b>	<b>0</b>	<b>17</b>

Sumber : Observasi dan wawancara Koordinator Unit

Berdasarkan data yang tercantum dalam tabel di atas menunjukkan bahwa pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan barang memiliki latar belakang yang bervariasi, diantaranya yaitu lulusan SMA/SMK sebanyak 4 orang, DIII sebanyak 5 orang, S1 sebanyak 7 orang, dan S2 sebanyak 1 orang. Sedangkan dari segi pengalaman bekerja di rumah sakit terdapat 8 orang yang sudah berpengalaman dan 9 orang belum berpengalaman. Pegawai yang secara spesifik memiliki pengalaman di bidang pengadaan barang hanya terdapat 3 orang dan sisanya belum pernah bekerja dalam bidang tersebut. Dalam proses sertifikasi dan pelatihan berbasis kompetensi

belum terdapat pegawai yang memiliki sertifikasi atau mengikuti pelatihan yang berkaitan dengan proses pengadaan barang dan jasa.

Selain itu, teknologi sistem informasi pengadaan barang, jasa, dan logistik rumah sakit belum dapat digunakan secara optimal, serta evaluasi kinerja masih bersifat administratif dan subjektif. Hal ini menunjukkan adanya kesenjangan (*gap*) antara kebutuhan kompetensi dengan kondisi aktual sumber daya manusia di lapangan. Kondisi-kondisi tersebut memperbesar peluang terjadinya hambatan operasional seperti keterlambatan proses, ketidaksesuaian spesifikasi, ketergantungan administratif terhadap pihak luar, hingga dapat memunculkan celah tindakan curang.

Secara ideal, tenaga kerja yang bertanggung jawab dalam proses pengadaan barang dan jasa hendaknya memiliki sertifikasi kompetensi pengadaan, pengalaman, serta pelatihan yang relevan supaya dapat menjalankan fungsi pengadaan yang sesuai dengan regulasi dan standar seperti yang termuat dalam Peraturan Presiden No. 16 Tahun 2018. Penelitian sebelumnya yang ditulis oleh (Sitorus & Rahmawati, 2021) menyoroti bahwa pelatihan dan sertifikasi memberikan kontribusi positif terhadap efektifitas dan efisiensi proses pengadaan barang dan jasa. Akan tetapi studi tersebut tidak secara khusus mengkaji rumah sakit swasta, seperti Rumah Sakit Charlie Hospital Demak. Dengan demikian, penting untuk melakukan kajian yang lebih kontekstual dan mendalam mengenai strategi peningkatan Kompetensi Pegawai pengadaan di rumah sakit ini.

Senada dengan hal tersebut, dalam penelitian yang ditulis oleh (Sulistiyorini & Urumsah, 2021) yang membahas terkait determinan pencegahan *fraud* pengadaan barang dan jasa di perguruan tinggi mengemukakan bahwa faktor yang menjadi penyebab terjadinya kasus korupsi atau kecurangan adalah lemahnya peran Sistem Pengendalian Internal (SPI) dan *internal auditor* di sebuah instansi. Salah satu contoh kasus yang belum lama terjadi yaitu praktik korupsi alat kesehatan di RSUD Provinsi Bangka Belitung yang dilakukan Pejabat Pembuat Komitmen



(PPK) (Wahyono, 2024). Kedua contoh kasus tersebut menunjukkan bahwa antara sistem perusahaan dan sumber daya manusia memiliki hubungan yang saling berkaitan. Akan tetapi faktor utama dari keberhasilan pengadaan yang terbebas dari unsur kecurangan sangat ditentukan oleh integritas dan kualitas sumber daya manusia.

Berdasarkan dari uraian latar belakang yang telah dipaparkan di atas, maka peneliti tertarik untuk mengkaji dan meneliti lebih dalam mengenai strategi peningkatan Kompetensi Pegawai dalam proses pengadaan barang dan jasa di Charlie Hospital Demak, serta mengidentifikasi hambatan dan potensi pengembangannya yang diringkas dengan judul **“STRATEGI PENINGKATAN KOMPETENSI PEGAWAI PENGADAAN BARANG DAN JASA DI RUMAH SAKIT CHARLIE HOSPITAL DEMAK”**.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka penulis tertarik untuk mengkaji lebih dalam tentang strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam proses pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak. Namun mengingat luasnya cakupan permasalahan, maka penulis memutuskan untuk mengkaji tentang :

1. Bagaimana kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak ?
2. Bagaimana strategi yang dapat digunakan dalam meningkatkan kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan latar belakang dan rumusan masalah yang telah diuraikan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk mengetahui :

1. Untuk mengetahui kompetensi pegawai yang dimiliki oleh Rumah Sakit Charlie Hospital Demak yang bertanggung jawab dan berkaitan dengan proses pengadaan barang dan jasa.
2. Apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi proses pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.
3. Untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Rumah Sakit Charlie Hospital Demak guna meningkatkan kompetensi pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat dalam segala hal. Berikut merupakan manfaat dari penelitian ini ditinjau dari dua aspek, diantaranya yaitu :

1. Manfaat Akademis
  - a. Sebagai suatu sumbangan pemikiran terhadap perkembangan keilmuan ekonomi Islam yang membahas tentang manajemen strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia, khususnya dalam proses pengadaan barang dan jasa.
  - b. Memberikan informasi kepada masyarakat tentang bagaimana proses pengadaan barang dan jasa dan gambaran rekomendasi peningkatan kompetensi sumber daya manusia di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.
2. Manfaat Bagi Perusahaan
  - a. Dengan hasil yang diperoleh dari penelitian ini, pihak perusahaan dapat menggunakan hasil dari penelitian ini sebagai bahan pertimbangan untuk menentukan langkah-langkah strategis yang harus dilakukan untuk menunjang kinerja perusahaan.



- b. Mengembangkan kemampuan, kreatifitas, dan menambah wawasan penulis dalam bidang ilmu yang ditekuni.
- c. Sebagai sumber informasi untuk penelitian-penelitian lebih lanjut.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1. Kompetensi Pegawai**

###### **2.1.1.1. Definisi Kompetensi Pegawai**

Dalam menyelesaikan tugas atau suatu pekerjaan tertentu, sebuah instansi atau perusahaan memerlukan tenaga kerja yang memiliki kompetensi sesuai dengan bidang kerjanya. Kompetensi merupakan sebuah kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan atau menjalankan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap kerja yang sesuai dengan bidang yang dikerjakan (Wibowo, 2022). Nilai-nilai utama yang menjadi landasan dalam kompetensi ialah pengetahuan dan keterampilan dalam menjalankan profesionalitas dalam bidang pekerjaan tertentu. Pekerja yang tidak memiliki kompetensi akan kesulitan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Sehingga, apabila sebuah perusahaan ingin mencapai tujuan yang telah ditetapkan hendaknya didukung oleh tenaga kerja yang memiliki kompetensi yang sesuai.

Terdapat pengertian atau definisi dari kata kompetensi yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya seperti yang disampaikan oleh (Spencer & Spencer, 1993) yang berpendapat bahwa kompetensi merupakan dasar landasan yang memuat karakteristik yang dimiliki oleh seseorang yang berkaitan dalam menyelesaikan tugas atau pekerjaannya. Berdasarkan hal tersebut, seorang tenaga kerja yang berkualifikasi unggul ialah mereka yang memiliki dan mampu mengaplikasikan kompetensi yang dimiliki guna menciptakan hasil pekerjaan yang lebih baik.

Sementara itu (Sedarmayanti, 2007) menuturkan bahwa kompetensi memiliki keterkaitan yang sangat erat dengan dengan kemampuan individu pada diri seseorang dalam memahami tugasnya, menyesuaikan diri dengan lingkungan dan budaya kerja, serta menjunjung tinggi nilai-nilai dan etika yang berlaku secara professional. Dari paparan para ahli tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa kompetensi sumber daya manusia merupakan faktor dasar yang memuat aspek teknis dan nilai-nilai individual dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab dalam pekerjaan maupun kehidupan sosial.

#### **2.1.1.2. Faktor Mempengaruhi Kompetensi**

Kompetensi dalam diri seseorang pada dasarnya dapat bersifat dinamis yang dapat dikembangkan atau dipengaruhi oleh beberapa faktor. Faktor-faktor pengaruh tersebut menjadi penting untuk diketahui oleh individu maupun institusi guna mengendalikan dan mengembangkan kompetensi yang dimiliki. Menurut yang dikemukakan oleh (Zwell, 2000) kecakapan dari kompetensi yang dimiliki oleh seseorang dapat dipengaruhi dan dikembangkan melalui beberapa faktor, diantaranya sebagai berikut.

##### **a. Keyakinan dan Nilai**

Setiap individu pada dasarnya memiliki nilai-nilai dan keyakinan terhadap dirinya sendiri dan orang lain yang akan berdampak pada pola perilaku dalam kehidupan sehari-hari. Seseorang yang memiliki keyakinan akan memiliki keberanian untuk memulai, melaksanakan, dan bertanggung jawab untuk menyelesaikan pekerjaannya.

##### **b. Keterampilan**

Keterampilan merupakan kemampuan individu dalam mengaplikasikan keterampilan, ide, pemikiran menjadi

tindakan kolektif yang menghasilkan kinerja yang lebih optimal. Pengembangan keterampilan yang berbasis kompetensi akan berpengaruh terhadap peningkatan kompetensi individual dan kinerja perusahaan.

c. Pengalaman

Kemampuan dan keterampilan seseorang dalam mengelola atau menjalankan tugas dan pekerjaannya memerlukan pengalaman yang relevan. Seseorang yang memiliki pengalaman dalam suatu bidang tertentu apabila dibandingkan dengan orang yang tidak memiliki rekam jejak apapun akan berbeda dalam mengelola, mengatur, dan mengembangkan sebuah organisasi maupun sumber daya yang ada di dalamnya.

d. Karakteristik Kepribadian

Kepribadian dalam diri seseorang memiliki peran yang berpengaruh terhadap keahlian tenaga kerja. Misalnya dalam penyelesaian konflik manajerial, pengembangan kinerja, keterampilan menjalin hubungan dan relasi, serta kemampuan bekerja dalam tim.

e. Motivasi

Aspek motivasi merupakan salah satu faktor yang bersifat fluktuatif dan cenderung berubah-ubah. Akan tetapi hal ini dapat diminimalisir dengan cara seorang atasan memberikan dukungan, apresiasi kinerja, serta perhatian terhadap setiap bawahannya tanpa dilandasi rasa suka dan tidak suka.

f. Isu Emosional

Emosi dalam diri seseorang merupakan hal yang tidak dapat diprediksi dan relative berubah-ubah. Sehingga hal tersebut dapat berimplikasi pada penguasaan kompetensi seseorang.

g. Kemampuan Intelektual

Kemampuan kognitif, pemikiran konseptual dan analitis merupakan faktor yang juga mempengaruhi kompetensi sumber daya manusia. Kemampuan intelektual merupakan kecakapan yang dimiliki oleh seseorang dalam berfikir, belajar, dan memecahkan masalah secara konstruktif dan analitis.

h. Budaya Organisasi

Budaya organisasi merupakan ciri atau kebiasaan yang dimiliki oleh sebuah organisasi dalam menjalankan operasional kegiatannya. Perusahaan yang memiliki budaya kerja positif maka akan mempengaruhi kinerja dari sumber daya yang dimiliki dan berlaku sebaliknya (Wibowo, 2022).

**2.1.1.3. Indikator Kompetensi**

Dalam mengukur dan menilai kompetensi yang dimiliki oleh seseorang terdapat beberapa indikator yang akan mempengaruhinya. Dalam teorinya (Spencer & Spencer, 1993) mengemukakan bahwa terdapat 5 karakteristik kompetensi diantaranya yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, dan keterampilan. Lima komponen karakteristik tersebut merupakan perpaduan antara keterampilan teknis dan nilai-nilai yang melekat pada diri seseorang.

Senada dengan hal tersebut (Mangkunegara, 2005) menyebutkan bahwa karakteristik kompetensi meliputi pengetahuan, keterampilan, kemampuan, sikap kerja, dan keterampilan interpersonal. Berdasarkan uraian dari kedua ahli tersebut maka dalam penelitian ini akan mengintegrasikan indikator-indikator yang telah disebutkan diantaranya yaitu :

a. Motif

Motif merupakan segala sesuatu yang dipikirkan dan diinginkan oleh seseorang secara terus menerus dan dapat menjadi sebagai dorongan seseorang untuk melaksanakannya. Sehingga, motif berperan sebagai penggerak atau pendorong dari setiap aktifitas yang dilakukan oleh manusia.

b. Sifat

Sifat merupakan karakter fisik dan respon bawaan dalam diri seseorang dalam menghadapi situasi dan informasi. Dalam konteks pekerjaan dapat dilihat dari disiplin, integritas, dan tanggungjawab terhadap tugasnya.

c. Konsep Diri

Pada indikator konsep diri merupakan gambaran nilai, sikap, atau citra diri yang dimiliki oleh setiap individu. Misalnya rasa percaya diri dan merasa mampu melaksanakan tugasnya secara efektif dan konsisten dalam setiap situasi.

d. Pengetahuan

Pengetahuan merupakan salah satu indikator kompetensi yang sangat kompleks. Secara pengertian, pengetahuan merupakan segala bentuk informasi dan fakta yang dimiliki oleh seseorang dan relevan dengan pekerjaannya.

e. Keterampilan

Keterampilan (*skill*) adalah kemampuan teknis dan kreatifitas interpersonal yang dimiliki oleh individu dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya.

f. Kemampuan

Kemampuan merupakan kapasitas atau potensi dalam diri seseorang yang didapatkan melalui hasil belajar yang dapat digunakan untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik.



g. Sikap dan Etika Kerja

Menurut (Nisa, et al., 2024) etika kerja merupakan sebuah standar, nilai-nilai, dan perataruan yang berlaku sebagai pedoman kerja. Hal tersebut diantaranya mencakup tentang perilaku, aturan berpakaian, penampilan, dan seluruh hal yang menjadi larangan kerja.

## **2.1.2. Pengadaan Barang dan Jasa**

### **2.1.2.1. Pengertian Barang dan Jasa**

Pengadaan barang dan jasa merupakan sebuah proses pemenuhan kebutuhan operasional yang tidak hanya dilakukan oleh institusi pemerintah, akan tetapi juga dilaksanakan oleh perusahaan atau instansi sektor swasta. Menurut (Hikmah & Irijayanti, 2023) pengadaan barang dan jasa ialah setiap alur yang tergabung dalam rantai pasokan pemenuhan barang. Misalnya dalam proses kegiatan pemenuhan dan penyediaan barang, serta pemenuhan kebutuhan dengan ketentuan yang terikat dalam kontrak pembelian guna memenuhi kebutuhan perusahaan. Dalam setiap alur pemenuhan barang dan jasa merupakan bagian penting yang dapat mempengaruhi setiap alur proses dan hasil yang didapatkan.

Dalam literatur lain disebutkan bahwa pengadaan barang dan jasa ialah sebuah usaha yang dilakukan oleh pihak pengguna dalam mendapatkan barang dan jasa dengan cara sistematis dan logis, berdasarkan metode dan proses yang telah ditetapkan, serta memperhatikan norma dan etika yang berlaku (Arifin & Hariyani, 2014). Proses pengadaan barang pada penerapannya melibatkan 2 pihak yang berkepentingan yaitu pihak penyedia dan pihak pengguna. Pihak penyedia umumnya berkeinginan untuk menjual barang atau jasanya dengan keuntungan semaksimal mungkin. Sedangkan pihak pengguna menghendaki



sebaliknya yaitu menginginkan barang dengan kualitas yang maksimal dengan harga yang sangat minimal.

Pada Peraturan Presiden Nomor 16 Tahun 2018 dijelaskan bahwa tujuan dari proses pengadaan barang dan jasa diantaranya yaitu :

- a. Menghasilkan barang/jasa yang tepat dari setiap uang yang dibelanjakan, diukur dari aspek kualitas, jumlah, waktu, biaya, lokasi, dan Penyedia.
- b. Meningkatkan penggunaan produk dalam negeri.
- c. meningkatkan peran serta Usaha Mikro, Usaha Kecil, dan Usaha Menengah.
- d. Meningkatkan peran pelaku usaha nasional.
- e. Mendukung pelaksanaan penelitian dan pemanfaatan barang/jasa hasil penelitian.
- f. Meningkatkan keikutsertaan industri kreatif.
- g. Mendorong pemerataan ekonomi.
- h. Mendorong pengadaan berkelanjutan.

Berdasarkan pemaparan beberapa pengertian yang dikemukakan dan tujuan umum pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Maka dapat diambil kesimpulan bahwa pengadaan barang dan jasa ialah sebuah proses pemenuhan kebutuhan yang tersusun secara sistematis dan terukur dalam mendapatkan kebutuhan barang dan jasa yang efektif dan efisien dengan senantiasa berpedoman pada nilai-nilai, etika, dan norma yang berlaku dalam dunia kerja.

#### **2.1.2.2. Indikator Pengadaan Barang dan Jasa**

Negara Indonesia mengatur kegiatan pengadaan barang dan jasa melalui Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 tentang Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. Dalam peraturan tersebut juga memuat terkait prinsip-prinsip

yang harus dipenuhi dalam proses pengadaan barang dan jasa yang tercantum pada pasal 6, yaitu efektif, efisien, transparan, terbuka, bersaing, adil, dan akuntabel. Senada dengan peraturan tersebut (Wahyuni & Khoirudin, 2020) membagi prinsip-prinsip pengadaan menjadi 6 bagian. Berikut merupakan prinsip-prinsip yang menjadi indikator keberhasilan dalam proses pengadaan barang dan jasa.

a. Efisien

Pada proses pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan sesuai jangka waktu yang telah ditetapkan, memanfaatkan sumber dana dan sumber daya seminimal mungkin dengan tetap menggunakan capaian kualitas yang maksimum.

b. Efektif

Dalam proses pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan sesuai dengan kebutuhan dan target yang telah ditetapkan, serta memberikan dampak manfaat yang tinggi.

c. Terbuka dan Bersaing

Pelaksanaan proses pengadaan barang dan jasa dilaksanakan secara terbuka dan dapat diikuti oleh seluruh calon penyedia barang dan jasa yang memiliki kualifikasi, kriteria, persyaratan, dan berdasarkan prosedur yang telah ditetapkan. Selain itu dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa harus menyertakan calon-calon penyedia barang yang berkualitas seimbang dan memenuhi ketentuan, sehingga akan menghasilkan barang atau jasa yang berkualitas tinggi dan persaingan dilaksanakan secara kompetitif.

d. Transparan

Seluruh proses dan informasi data yang berkaitan dengan pengadaan barang dan jasa harus bersifat terbuka dan dapat

diketahui, serta diakses oleh pihak-pihak yang terlibat dan berkaitan dengan proses tersebut.

e. Adil dan Tidak Diskriminatif

Memperlakukan seluruh calon penyedia barang dan jasa (*supplier*) secara adil dan tidak terindikasi memberikan keuntungan atau kerugian kepada pihak-pihak tertentu.

f. Akuntabel

Setiap kegiatan pengadaan barang dan jasa harus dilaksanakan berdasarkan peraturan dan ketentuan yang telah ditetapkan tanpa adanya unsur-unsur penyimpangan, dan dapat dipertanggungjawabkan.

## 2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebuah penelitian berjudul Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Meningkatkan Kinerja Karyawan Dalam Layanan Pengadaan Perumda Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor ditulis oleh Saepul Rizala dan Amir Tengku Ramly. Pada penelitian tersebut menggunakan metode kualitatif dengan fokus mengamati fenomena yang terjadi di lapangan. Teknik pengumpulan data pada penelitian tersebut menggunakan teknik purposive sampling dan memakai teknik analisa data yang melewati beberapa proses, diantaranya yaitu reduksi data, pemetaan data, dan penarikan kesimpulan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja layanan pengadaan dengan mengikutsertakan karyawan untuk mengikuti pelatihan kompetensi di bidang tersebut (Rizal & Ramly, 2023). Namun pada penelitian ini hanya membahas terkait signifikansi pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja, bukan pada strategi perusahaan pada seluruh aspek dalam meningkatkan kompetensi karyawan.

Pada penelitian yang ditulis oleh Resa Gumilang, Iwan Kurniawan Subagja, dan Azis Hakim membahas terkait Pengaruh Kompetensi dan

Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai Di Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa Di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. Pada penelitian ini menggunakan metode kuantitatif dengan pendekatan survey dalam memperoleh gambaran empiris. Populasi dan sampel yang digunakan oleh penelitian ini ialah seluruh pegawai yang terlibat pada proses pengadaan barang dan jasa. Pada instrument penelitian menggunakan kuesioner tertutup dengan skalalickert 5 poin dan dianalisa menggunakan metode regresi linier berganda melalui aplikasi SPSS. Hasil dari penelitian ini menyebutkan bahwa pengembangan kompetensi dan pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Pengembangan kompetensi yang mencakup sertifikasi dan pelatihan berkelanjutan terhadap pegawai berdampak pada peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi (Gumilang, Subagja, & Hakim, 2024). Akan tetapi pada penelitian tersebut tidak secara rinci membahas terkait alternatif strategi lain yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Pada metode instrumen penelitian juga hanya memakai kuesioner dalam mendapatkan data dan informasi di lapangan.

Terdapat penelitian yang membahas mengenai Strategi Optimalisasi Pemenuhan Indikator Kualifikasi Dan Kompetensi Pegawai PBJ Dari Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang Dan Jasa (ITKP) UKPBJ Sekretariat Daerah Kabupaten Langkat. Penelitian tersebut ditulis oleh Malynda dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif dan memakai analisis SWOT sebagai perumusan strategi. Sedangkan pada pengumpulan data hanya menggunakan metode wawancara terstruktur. Hasil dari penelitian tersebut menyimpulkan bahwa kualifikasi dan kompetensi tenaga kerja di bidang pengadaan barang dan jasa masih tergolong rendah, yaitu berada di angka 39.40. Beberapa formulasi strategi yang direkomendasikan diantara yaitu merekrut CPNS yang berlatarbelakang S1 ilmu Hukum dan S1 Ekonomi, memberikan fasilitas pelatihan dan sertifikasi, serta membekali ilmu kepemimpinan kepada tenaga pengadaan barang dan jasa (Malynda, 2024). Pada penelitian tersebut hanya menggunakan teknik pengumpulan data

melalui metode wawancara dan kajian kepustakaan dalam mendapatkan informasi dan data di lapangan, akurasi data akan lebih akurat apabila dikombinasikan dengan kuesioner dan dokumentasi pendukung lainnya.

Penelitian lain yang ditulis oleh Anak Agung Gde Agung Yana, I Nyoman Yudha Astana, dan Margaretha Yuneta membahas mengenai Peranan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Infrastruktur dan Pengawasan dalam Implementasi Sistem *e-Procurement* di Kota Kupang. Penelitian tersebut menggunakan metode campuran antara kuantitatif dan kualitatif dengan memakai populasi sampel seluruh pegawai pada bidang pengadaan barang dan jasa, serta dianalisa menggunakan metode *nonprobability sampling*. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa infrastruktur, kompetensi sumber daya, dan pengawasan berpengaruh positif terhadap penerapan e-Procurement. Selain itu penelitian ini merekomendasikan strategi dalam bentuk pelatihan dan pendidikan, bantuan server, perbaikan jaringan, serta sosialisasi pengawasan terhadap transparansi proses pengadaan (Yana, Astana, & Yunita, 2022). Akan tetapi pada penelitian tersebut hanya meneliti terkait analisis signifikansi terhadap penerapan *e-Procurement*, sehingga rekomendasi alternatif strategi yang diberikan hanya sebatas pada variabel yang diteliti.

Penelitian yang berjudul Analisis Optimalisasi Kompetensi Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah ditulis oleh Hazid Jalma dengan menggunakan metode deskriptif dengan menggunakan data sebagaimana adanya dan memakai studi pustaka sebagai media analisisnya. Hasil dan kesimpulan dari penelitian tersebut mengemukakan bahwa optimalisasi sumber daya manusia merupakan elemen penting dalam membantu perusahaan atau instansi dalam mencapai tujuan pengadaan barang yang efektif dan efisien. Beberapa rekomendasi optimalisasi strategi diantaranya seperti peningkatan keahlian dan pengetahuan, perbaikan pada sistem sanksi dan apresiasi, peningkatan akses teknologi informasi, serta peningkatan komunikasi dan koordinasi lintas sektoral (Jalma, 2024). Akan tetapi pada penelitian tersebut hanya berdasarkan data-data yang berasal dari



literatur-literatur yang tersedia tanpa melakukan sampling terhadap instansi pemerintahan secara langsung, sehingga hanya menghasilkan analisa dan rekomendasi yang belum tentu dapat digunakan oleh instansi secara menyeluruh. Selain itu, fokus penelitian ini hanya pada pengadaan barang dan jasa instansi pemerintah.

Pada penelitian yang ditulis oleh Farhan Fakhriza Tsani dan Harti Budi Yanti membahas mengenai Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara. Pada penelitian ini menggunakan metode deskriptif melalui pengujian hipotesis untuk menapatkan bukti pengaruh antara Kompetensi Pegawai dengan sistem pengendalian internal dan kualitas pengadaan barang. Proses pengumpulan data dilakukan melalui survei dan pengisian kuesioner, serta diuji melalui metode regresi berganda. Sedangkan populasi sampel yang digunakan pada penelitian ini berasal dari 1 pegawai kantor pusat, 1 pegawai kantor pengembangan pegawai, dan 14 kantor regional. Berdasarkan paparan hasil dan kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai dan pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa (Tsani & Yanti, 2022). Pada penelitian ini hanya membahas terkait signifikansi pengaruh dari variabel yang diteliti dan fokus utama penelitian hanya pada instansi pemerintahan. Sehingga obyek penelitian tidak mendapatkan rekomendasi strategi perbaikan dari hasil penelitian.

Terdapat penelitian serupa yang ditulis oleh Af'idah, membahas mengenai Implementasi Kompetensi Fungsional dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo. Penelitian tersebut tergolong pada jenis penelitian studi kasus dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif. Sedangkan sumber data yang diperoleh dari penelitian ini berasal dari wawancara dengan 6 informan yang telah ditetapkan, serta didukung data sekunder yang berasal dari dokumentasi atau data lain yang mendukung

pembahasan penelitian. Penelitian ini berhasil menunjukkan bahwa implementasi kompetensi yang dilaksanakan oleh instansi tersebut belum optimal dalam pelaksanaannya. Hal tersebut dipengaruhi oleh kompetensi personil yang belum terpenuhi, dibuktikan dengan adanya penyimpangan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Terdapat rekomendasi upaya-upaya perbaikan yang dapat dilakukan diantaranya yaitu penambahan tenaga yang berkualifikasi, pelaksanaan diklat PBJ, bimtek dan rapat rutin membahas regulasi, hingga usulan kenaikan insentif yang disesuaikan dengan beban kerja (Afidah, 2024). Pada penelitian ini menggunakan instansi pemerintah sebagai obyek penelitiannya, sehingga hasil dari penelitian tersebut kurang relevan apabila diaplikasikan pada industri atau instansi non pemerintahan.

Astried Gabby Pinaria, Edy Supriyadi, dan Derriawan melakukan penelitian yang membahas terkait Pengaruh *Procurement Planning* dan Kompetensi Pegawai terhadap Kinerja Pengadaan Barang/Jasa di PT. Angkasapura I Persero Melalui *e-Procurement System* dengan *Information Technology* Sebagai Variabel Moderator. Dalam penelitian ini menggunakan metode deskriptif kuantitatif sebagai desain penelitiannya dan sumber data diperoleh dari data primer dan sekunder melalui penyebaran angket kuesioner kepada responden secara tertutup dari *google form*. Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini yaitu keseluruhan variabel *Procurement Planning* dan Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, serta moderasi *information technology* memperkuat hubungan *e-Procurement* terhadap kinerja pengadaan. (Pinaria, Supriyadi, & Derriawan, 2020). Paparan data dari penelitian tersebut hanya menunjukkan signifikansi pengaruh dari variabel yang diteliti. Sehingga faktor-faktor lain yang berkaitan langsung dengan Kompetensi Pegawai tidak dibahas secara spesifik.



**Tabel 2. 1 Perbandingan Penelitian Terdahulu**

No	Nama	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Perbandingan Penelitian
1	Saepul Rizala, Amir Tengku Ramly	Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi: Meningkatkan Kinerja Karyawan Dalam Layanan Pengadaan Perumda Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor	pengembangan sumber daya manusia berbasis kompetensi memiliki pengaruh yang sangat signifikan terhadap peningkatan kinerja layanan pengadaan dengan mengikutsertakan karyawan untuk mengikuti pelatihan kompetensi di bidang tersebut.	penelitian ini hanya membahas terkait signifikansi pengaruh pelatihan terhadap peningkatan kinerja. Sedangkan pada penelitian yang akan dilaksanakan lebih menekankan pada strategi perusahaan pada seluruh aspek dalam meningkatkan kompetensi karyawan.
2	Resa Gumilang, Iwan Kurniawan Subagja, Azis Hakim	Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja	Pengembangan kompetensi dan pelatihan memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja	Penelitian tersebut hanya membahas terkait signifikansi pengaruh antar variabel dan tidak secara rinci

		Pegawai Di Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa Di Kementerian Lingkungan Hidup dan Kehutanan	pegawai. Pengembangan kompetensi yang mencakup sertifikasi dan pelatihan berkelanjutan terhadap pegawai berdampak pada peningkatan efisiensi, akuntabilitas, dan kepatuhan terhadap regulasi	membahas terkait alternatif strategi lain yang dapat meningkatkan kompetensi pegawai. Sedangkan pada penelitian akan dilaksanakan meliputi analisa implementasi, faktor yang mempengaruhi, dan rekomendasi strategi.
3	Malynda	Strategi Optimalisasi Pemenuhan Indikator Kualifikasi Dan Kompetensi Pegawai PBJ Dari Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang Dan Jasa (ITKP) UKPBJ Sekretariat Daerah	Kualifikasi dan kompetensi tenaga kerja di bidang pengadaan barang dan jasa masih tergolong rendah, yaitu berada di angka 39.40. Formulasi strategi yang direkomendasikan diantara yaitu merekrut CPNS berlatarbelakang S1 ilmu Hukum dan S1 Ekonomi,	Perbedaan dari penelitian ini terletak pada obyek yang diteliti. Obyek pada penelitian tersebut merupakan lembaga/instansi pemerintah, sedangkan pada penelitian kali ini ialah perusahaan sektor swasta.

		Kabupaten Langkat	memberikan fasilitas pelatihan dan sertifikasi, serta membekali ilmu kepemimpinan kepada tenaga pengadaan barang dan jasa	
4	Anak Agung Gde Agung Yana, I Nyoman Yudha Astana, Margaretha Yuneta	Peranan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Infrastruktur dan Pengawasan dalam Implementasi Sistem e-Procurement di Kota Kupang	Infrastruktur, kompetensi sumber daya, dan pengawasan berpengaruh positif terhadap penerapan <i>e-Procurement</i> . Penelitian ini merekomendasikan strategi dalam bentuk pelatihan dan pendidikan, bantuan server, perbaikan jaringan, serta sosialisasi pengawasan terhadap transparansi proses pengadaan	Perbedaan dari penelitian ini terletak pada obyek yang diteliti. Obyek pada penelitian tersebut merupakan lembaga/instansi pemerintah, sedangkan pada penelitian kali ini ialah perusahaan sektor swasta. Selain itu fokus pada penelitian ini ialah implementasi sistem <i>e-procurement</i> , bukan pada

				strategi optimalisasi dari seluruh lini.
5	Hazid Jalma	Analisis Optimalisasi Kompetensi Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah	Beberapa rekomendasi optimalisasi strategi diantaranya seperti peningkatan keahlian dan pengetahuan, perbaikan pada sistem sanksi dan apresiasi, peningkatan akses teknologi informasi, serta peningkatan komunikasi dan koordinasi lintas sektoral	Pada penelitian tersebut hanya berdasarkan data-data yang berasal dari literatur-literatur yang tersedia tanpa melakukan sampling secara langsung, serta fokus penelitian ini hanya pada pengadaan barang dan jasa instansi pemerintah. Sedangkan pada penelitian yang akan dilaksanakan menggunakan studi literatur dan pengambilan data secara langsung ke lapangan. Selain itu obyek yang diteliti merupakan perusahaan swasta.

6	Farhan Fakhriza Tsani Harti Budi Yanti	Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pengendalian Internal Terhadap Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara	Berdasarkan paparan hasil dan kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa Kompetensi Pegawai dan pengendalian internal berpengaruh signifikan terhadap kualitas pengadaan barang dan jasa	Pada penelitian tersebut hanya membahas terkait signifikansi pengaruh dari variabel yang diteliti dan fokus utama penelitian hanya pada instansi pemerintahan. Sedangkan pada penelitian kali ini, fokus pembahasannya mengenai rekomendasi strategi dan obyek yang diteliti merupakan instansi non pemerintahan.
7	Af'idah	Implementasi Kompetensi Fungsional dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa pada	Implementasi kompetensi yang dilaksanakan oleh instansi tersebut belum optimal dalam pelaksanaannya. yang dipengaruhi oleh kompetensi	Perbedaan dari penelitian ini terletak pada obyek yang diteliti. Obyek pada penelitian tersebut merupakan lembaga/instansi

		Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo	personil yang belum terpenuhi, dibuktikan dengan adanya penyimpangan dalam pelaksanaan pengadaan barang dan jasa. Terdapat rekomendasi upaya-upaya perbaikan yang dapat dilakukan diantaranya yaitu penambahan tenaga yang berkualifikasi, pelaksanaan diklat PBJ, bimtek dan rapat rutin membahas regulasi, hingga usulan kenaikan insentif yang disesuaikan dengan beban kerja	pemerintah, sedangkan pada penelitian kali ini ialah perusahaan sektor swasta.
8	Astried Gabby Pinaria , Edy Supriyadi,	Pengaruh Procurement Planning dan Kompetensi	Kesimpulan yang diperoleh dari penelitian ini yaitu keseluruhan	Paparan data dari penelitian tersebut hanya menunjukkan



Derriawan	Pegawai terhadap Kinerja Pengadaan Barang/Jasa di PT. Angkasapura I Persero Melalui <i>e-Procurement System</i> dengan <i>Information Technology</i> Sebagai Variabel Moderator	variabel Procurement Planning dan Kompetensi Pegawai memiliki pengaruh terhadap kinerja pegawai, serta moderasi <i>information technology</i> memperkuat hubungan <i>e-Procurement</i> terhadap kinerja pengadaan.	signifikansi pengaruh dari variabel yang diteliti. Sedangkan pada penelitian ini akan membahas faktor-faktor yang berkaitan langsung dengan Kompetensi Pegawai tidak terbahas secara spesifik.
-----------	---	--	--

Penelitian yang membahas tentang strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam proses pengadaan barang dan jasa yang dilakukan oleh peneliti kali ini bukanlah penelitian yang pertama, terdapat literature-literatur penelitian dengan tema yang serupa sudah dilaksanakan lebih dahulu. Namun yang menjadikan penelitian kali ini berbeda dengan penelitian-penelitian terdahulu adalah bahwa penelitian kali ini cakupannya lebih luas, yaitu meliputi analisa proses, faktor kendala, sampai dengan strategi yang dapat digunakan perusahaan untuk meningkatkan kompetensi sumber daya manusia. Sedangkan pada penelitian-penelitian terdahulu hanya membahas terkait faktor-faktor penghambat dan analisis signifikansi statistik (berpengaruh/tidak berpengaruh).

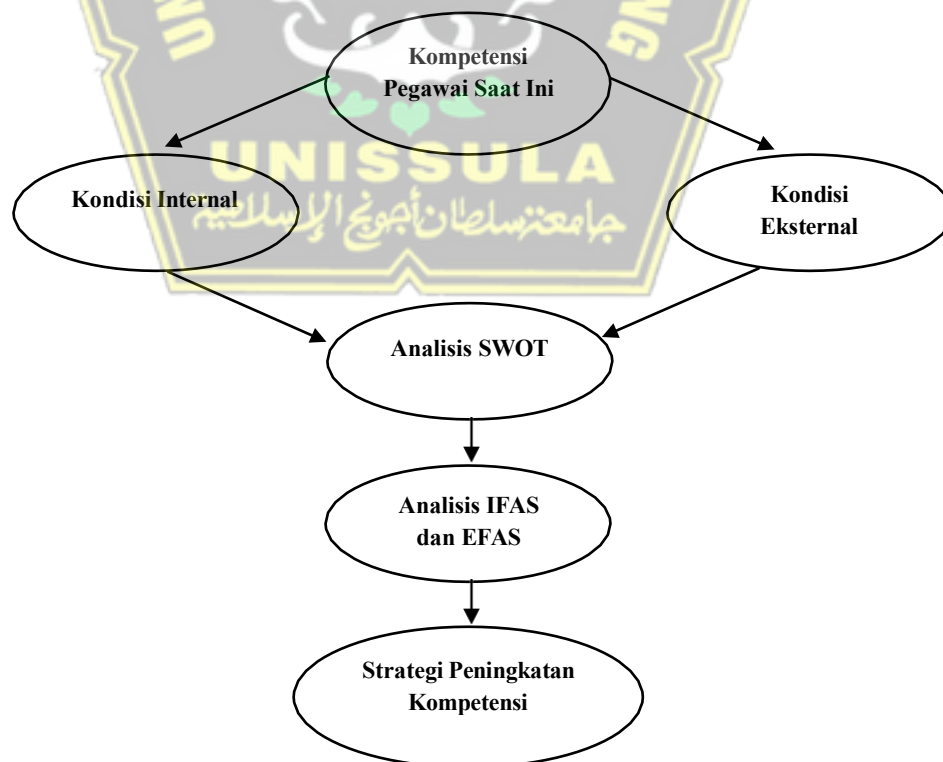
Perbedaan lain dari tema penelitian kali ini dapat dilihat dari obyek yang diteliti, obyek penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak yang merupakan salah satu perusahaan swasta yang bergerak di

bidang layanan kesehatan. Sedangkan dalam penelitian terdahulu obyek yang diteliti pada umumnya dilaksanakan di instansi maupun badan usaha milik negara atau daerah yang notabene mendapatkan fasilitas yang memadai dan infrastruktur yang ditanggung dan dibiayai oleh pemerintah.

### 2.3. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kerangka teori dan studi pustaka yang telah diuraikan di atas, maka penulis menyusun kerangka pemikiran untuk mempermudah alur berfikir dalam penelitian ini. Penulis menggunakan analisis SWOT sebagai pendekatan dalam analisa data yang memuat unsur *Strengths*, *Weaknesses*, *Opportunities*, dan *Threats*. Langkah selanjutnya penulis melakukan analisa *Internal Factor Evaluation* dan *External Factor Evaluation* untuk memperkaya data dalam perumusan strategi yang menjadi *output* dalam penelitian ini. Berikut merupakan gambaran kerangka pemikiran dalam penelitian ini.

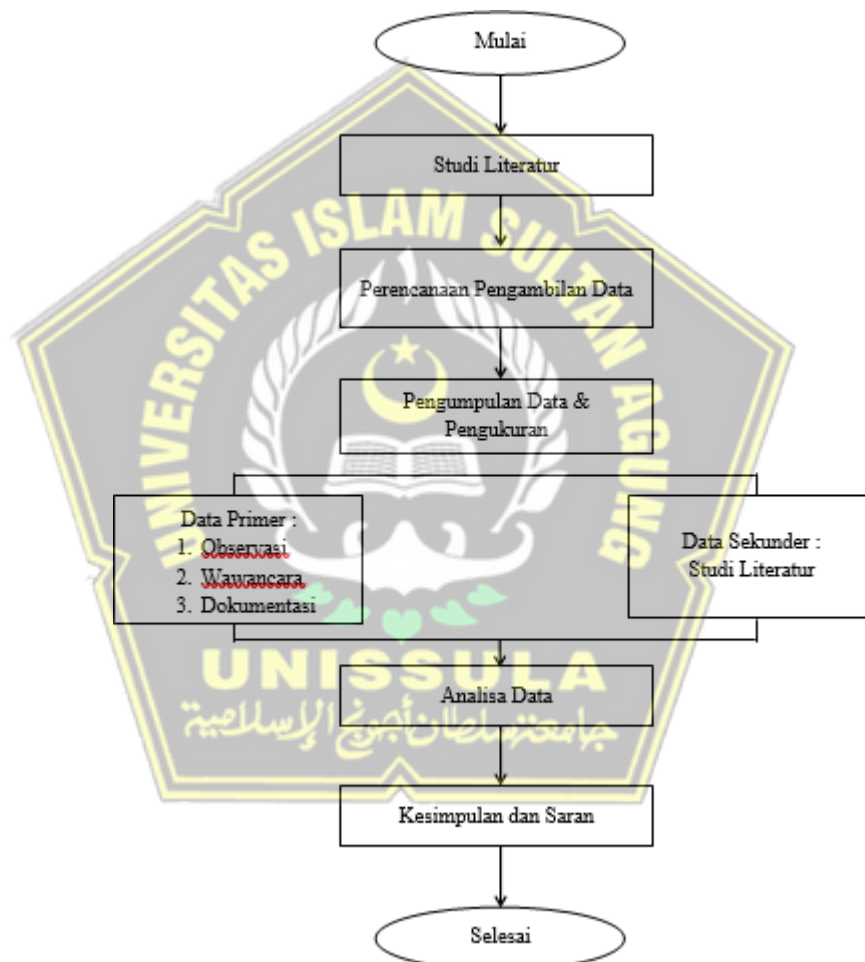
**Gambar 3. 1 Bagan Kerangka Berfikir Penelitian**



## 2.4. Alur Penelitian

Alur penelitian merupakan serangkaian proses penelitian yang bertujuan untuk menyelesaikan permasalahan penelitian secara terstruktur, sistematis, efektif, dan efisien. Pada penelitian ini, tahapan-tahapannya akan dijelaskan pada diagram *flow chart* di bawah ini :

**Gambar 3. 2 Diagram Alir Pengumpulan Data**



## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Jenis Penelitian**

Penelitian ini merupakan jenis penelitian lapangan (*field research*), dimana penulis mencari, menggali, dan mengambil data secara langsung yang ada di lapangan secara sistematis, bukan bersumber dari studi kepustakaan. Menurut (Musfiqon, 2012) pada penelitian lapangan sumber data dan proses penelitian menggunakan subyek obyek tertentu. Setelah proses pengumpulan data lapangan selesai akan dianalisa secara konseptual guna mendapatkan kejelasan dari pernyataan tersebut. Penelitian ini dilaksanakan di Rumah Sakit Hospital Demak dengan fokus penelitian mengenai strategi peningkatan kompetensi sumber daya manusia dalam proses pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.

Dalam pelaksanaannya, penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif yaitu suatu kegiatan penelitian yang dilakukan secara khusus dalam mengeksplorasi sifat atau karakter dari individu, kondisi, dan kelompok tertentu yang berkaitan dengan kepentingan penelitian (Mardalis, 2014). Sedangkan metode yang digunakan dalam penelitian ini yaitu metode deskriptif kualitatif. Metode deskriptif kualitatif berusaha memberikan sajian data dalam bentuk deskriptif naratif sesuai dengan realitas yang terjadi di lapangan, bukan dalam bentuk angka statistik (Moleong, 2000). Sehingga untuk memperoleh data yang akurat, maka peneliti mengumpulkan data dengan menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi secara langsung di lapangan.

### 3.2. Populasi dan Sampel

Dalam konteks penelitian kualitatif, populasi dan sampel mengacu pada situasi sosial yang dialami oleh subjek yang diteliti. Menurut (Moleong, 2000) populasi pada penelitian kualitatif lebih menekankan pada aspek wilayah atau konteks sosial dari tempat penelitian, bukan merujuk pada jumlah data yang besar sebagaimana penelitian kuantitatif. Populasi yang digunakan dalam penelitian ini ialah seluruh individu yang terlibat dan berperan aktif terhadap fenomena yang sedang diteliti.

Pengertian sampel dalam penelitian kualitatif biasa disebut dengan istilah informan. Jumlah informan ditetapkan dengan menyesuaikan dengan kebutuhan data yang diperlukan hingga mencapai titik tertentu atau tidak ditemukannya informasi baru yang dapat mendukung kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2013). Berikut merupakan sasaran informan yang akan dijadikan sebagai sumber informasi pengumpulan data dalam penelitian ini :

- a. 4 orang pelaksana pengadaan barang di RS Charlie Hospital Demak
- b. 1 orang bagian keuangan sebagai verifikator proses pengadaan barang dan jasa
- c. 1 orang penerima manfaat proses pengadaan barang dan jasa di RS Charlie Hospital Demak
- d. 1 orang mitra pemasok kebutuhan barang dan jasa di RS Charlie Hospital Demak

### 3.3. Sumber dan Jenis Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini didapatkan dari dua kategori sumber data yaitu data primer dan data sekunder.

#### 1. Data Primer

Sumber data primer merupakan sekumpulan data penelitian yang didapatkan secara langsung dari sumber utama. Sumber utama yang dimaksud sebagaimana pernyataan sebelumnya ialah pihak-pihak yang terkait dengan aktifitas bisnis (Sugiyono, 2013). Dalam praktik pengumpulan data penelitian, data primer yang didapatkan dan

digunakan dalam penelitian ini merupakan hasil dari proses wawancara intensif, observasi partisipatif, dan dokumentasi lapangan dengan informan yang berasal dari beberapa pihak yang berkaitan di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak sesuai dengan tema pembahasan penelitian. Data yang didapatkan dari informan yang telah disebutkan dikumpulkan dan diolah untuk mendapatkan pemahaman atas suatu fenomena yang terjadi berdasarkan pengalaman, pandangan, dan interpretasi dari para informan (Moleong, 2000).

## 2. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang diperoleh dari sumber-sumber lain secara tidak langsung, seperti pihak kedua, media informasi dalam bentuk dokumen, artikel, laporan, atau jurnal yang berkaitan dengan kebutuhan penelitian (Sugiyono, 2013). Pada dasarnya, sumber data primer merupakan segala bentuk informasi yang dapat mendukung kebutuhan penelitian dan bukan berasal dari sumber utama. Data sekunder digunakan dalam suatu penelitian bertujuan untuk memperkaya dan memperdalam proses analisa data penelitian.

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Pada penelitian ini metode yang akan digunakan dalam proses pengumpulan data diantaranya adalah :

#### 1. Wawancara

Wawancara merupakan pertemuan antara peneliti dengan narasumber secara langsung untuk menggali informasi melalui media tanya jawab oleh kedua belah pihak sehingga mendapatkan maksud dan tujuan tertentu (Moleong, 2000). Penulis menggunakan alat bantu berupa panduan wawancara dan alat perekam untuk mempermudah dalam proses pengambilan data di lapangan. Guna memperoleh informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini, penulis melakukan kegiatan wawancara dengan pihak manajemen Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.



**Tabel 3. 1 Daftar Informan Penelitian**

No	Nama	Jabatan
1	dr. Khairi Lufti Sinaga. M.KKK	Manajer Penunjang Medis
2	Apt. Oksatya Dihas Purnani. S.Farm	PLH Ka. Ins Farmasi
3	Adzro'ul Akifah	PLH Ka. Ins Gizi
4	Chiquita Syawal Disiane. A.Md.Ak	Pengadaan dan Logistik
5	Nuryati. A.Md.Kep	PLH Ka.Ru Rawat Inap
6	Prakas Arif Gunawan. SE	Manajer Keuangan
7	Paulina. A.Md	<i>Sales / Pihak ke 3</i>

## 2. Dokumentasi

Metode Dokumentasi adalah pengumpulan catatan atas suatu peristiwa yang sudah berlalu baik berupa tulisan, gambar, atau sebuah karya dari seseorang (Sugiyono, 2013). Metode dokumentasi dilakukan untuk mengambil bukti-bukti dari penggalan data, baik secara audio maupun visual. Beberapa sumber informasi dalam metode ini berasal dari jurnal, karya ilmiah, dan *website* Rumah Sakit Charlie Hospital Demak. Pada metode dokumentasi penulis menggunakan alat bantu kamera dan gawai untuk mempermudah dalam proses pengumpulan data di lapangan.

### 3.5. Variabel dan Indikator

Definisi konseptual dan operasional variabel merupakan sebuah petunjuk yang digunakan untuk mengukur suatu variabel penelitian. Melalui definisi operasional variabel, maka seorang peneliti akan mengetahui poin-poin dari suatu variabel yang akan diteliti.

**Tabel 3. 2 Definisi Konseptual dan Operasional Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Definisi Konseptual</b>	<b>Definisi Operasional</b>	<b>Indikator</b>	<b>Sumber</b>
Kompetensi Pegawai	Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan atau menjalankan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap kerja yang sesuai dengan bidang yang dikerjakan (Wibowo, 2022)	Kemampuan yang dimiliki oleh seseorang dalam melaksanakan atau menjalankan pekerjaan berdasarkan pengetahuan, keterampilan, dan didukung oleh sikap kerja	1. Motif 2. Sifat 3. Konsep Diri 4. Pengetahuan 5. Keterampilan 6. Kemampuan 7. Sikap dan Etika Kerja	(Wibowo, 2022)

Pengadaan Barang dan Jasa	Pengadaan barang dan jasa ialah sebuah usaha yang dilakukan oleh pihak pengguna dalam mendapatkan barang dan jasa dengan cara sistematis dan logis, berdasarkan metode dan proses yang telah ditetapkan, serta memperhatik an norma dan etika yang berlaku (Arifin & Hariyani, 2014)	Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018	1. Efisien 2. Efektif 3. Terbuka dan Bersaing 4. Transparan 5. Adil dan Tidak Diskriminatif 6. Akuntabel	Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018
---------------------------------	---	--	---	--

### 3.6. Teknik Analisis

Analisis data merupakan sebuah proses untuk mengidentifikasi dan menyusun data yang diperoleh dilapangan secara sistematis dan terstruktur. Dalam penelitian ini terdapat tiga tahapan yang digunakan dalam proses analisis data, diantaranya sebagai berikut :

1. Reduksi Data

Mencatat seluruh data yang ada di lapangan secara teliti dan rinci. Reduksi data merupakan aktifitas merekam data secara menyeluruh, kemudian memilih data sesuai dengan topik penelitian untuk mempermudah dalam menentukan polanya.

2. Penyajian Data

Dalam model penelitian deskriptif kualitatif, penyajian data dijelaskan dalam bentuk uraian, bagan, hubungan antar variabel, dan sejenisnya.

4. Verifikasi atau Penyimpulan Data

Kesimpulan awal dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis masih bersifat sementara dan belum tetap, sehingga masih dapat berubah apabila terdapat data-data kuat yang mendukung tema penelitian pada tahap selanjutnya. Namun apabila kesimpulan awal dari hasil penelitian yang dilakukan oleh penulis didukung oleh data-data yang valid dan konsisten, maka kesimpulan tersebut merupakan kesimpulan yang valid dan dapat dipertanggung jawabkan (Sugiyono, 2013).

Setelah melakukan proses-proses tersebut akan dilanjutkan pada tahap selanjutnya yaitu analisis SWOT. Analisis SWOT menurut (Nazarudin, 2020) ialah sebuah mekanisme analisis yang bertujuan untuk membuat langkah-langkah strategis dengan cara mengevaluasi faktor-faktor yang berpengaruh dalam operasional perusahaan diantaranya kekuatan (*strength*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunity*), ancaman (*threats*). Dalam pelaksanaan analisis SWOT akan menggunakan matriks *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS) yang diharapkan dapat memperoleh pemahaman secara komprehensif

terhadap kondisi internal dan eksternal dari perusahaan.

Pada proses analisis faktor internal (IFAS) dan faktor eksternal (EFAS) menggunakan skala likert (1-5). Pemilihan skala likert pada pengukuran variabel dalam penelitian ini memungkinkan responden untuk memilih opsi netral ketika responden tidak condong ke arah negatif dan positif dalam menilai indikator yang disajikan (Widyastuti, 2022). Selain itu, karakteristik skala likert dapat menghasilkan jawaban yang bervariasi, mempermudah pengolahan data, serta lebih familiar bagi responden. Sehingga hasil yang didapatkan dari proses tersebut lebih presisi dan dapat digunakan dalam menyusun strategi yang tepat dalam meningkatkan kompetensi sumber daya manusia.



## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1. Profil Perusahaan**

Rumah Sakit Umum Charlie Hospital Demak merupakan salah satu rumah sakit umum di wilayah Kabupaten Demak yang berkedudukan di Jl. Raya Guntur No. Km 4, Pulosari, Kecamatan Karangtengah, Kabupaten Demak, Provinsi Jawa Tengah. Rumah sakit ini merupakan cabang ke-2 dari PT Charlie Hospital Semarang Tbk setelah cabang pertama lebih dahulu berdiri di Jl. Ngabean-Gowok, Desa Ngabean, Kecamatan Boja, Kabupaten Kendal. Latar belakang didirikannya Rumah Sakit ini merupakan wasiat dari orang tua H. Junianto, ST, MM untuk senantiasa membantu dan memudahkan masyarakat dalam mendapatkan pelayanan kesehatan secara merata.

Sejak diresmikan pada tanggal 26 Mei 2024, Rumah Sakit Charlie Hospital Demak baru dapat memberikan akses layanan kesehatan kepada masyarakat Demak dan sekitarnya setelah diterbitkannya Surat Izin Operasional pada tanggal 21 September 2024 ([www.charliehospital.co.id](http://www.charliehospital.co.id), 2024). Dalam praktiknya, Rumah Sakit Charlie Hospital Demak menjalankan fungsi pelayanan kesehatan berdasarkan Standar Rumah Sakit Tipe C dan memberlakukan standar operasional prosedur sesuai Standar Akreditasi Nasional Rumah Sakit. Sehingga keselamatan dan kenyamanan pasien menjadi prioritas utama dalam pelayanan rumah sakit.

Rumah Sakit Charlie Hospital Demak memiliki beberapa layanan kesehatan yang didukung oleh sumber daya manusia yang profesional dibidangnya. Rumah Sakit juga didukung dengan sarana prasarana yang memadai, antara lain : Layanan IGD, Layanan Rawat Jalan, Layanan Rawat Inap, ICU/PICU/NICU, IBS, VK dan Perina. Adapun layanan rawat jalan yang akan diadakan yaitu Klinik Anak, Klinik Bedah,



Klinik Obsgyn, Klinik Penyakit Dalam, Klinik Ortopedi, Klinik Mata, Klinik Saraf, Klinik THT-BKL, Klinik Dermatovenerologi, Klinik Gigi Umum dan Klinik Rehabilitasi Medik. Rumah Sakit Charlie Hospital Demak didukung dengan layanan penunjang yaitu: Farmasi, Labotatorium, Radiologi, CSSD (*Central Steril Supply Department*), Gizi, Laundry dan Pemulasaran Jenazah. Rumah Sakit Charlie Hospital Demak diharapkan dapat menjadi fasilitas kesehatan yang lengkap, optimal, empatik dan responsif.

Rumah Sakit Charlie Hospital Demak dibangun dengan luas tanah  $\pm 6.912 \text{ m}^2$  dan luas bangunan  $\pm 17.672 \text{ m}^2$  sebagai fasilitas kesehatan tingkat lanjut dan menjadi rujukan dari berbagai fasilitas kesehatan tingkat pertama serta fasilitas kesehatan tingkat lanjut lainnya. Rumah Sakit Charlie Hospital Demak berkomitmen untuk memberikan pelayanan yang menyenangkan dan memanusiakan kepada semua pasien dengan berpegang teguh pada nilai rumah sakit yaitu “Melayani dengan Ketulusan Hati”. Dalam menyusun program-program dan rencana anggaran dengan mempertimbangkan strategi bisnis serta menerapkan metode kerja yang efisien dan efektif dalam pelaksanaan program.

#### 4.1.2. Visi dan Misi Perusahaan

Berikut merupakan paparan visi dan misi dari Rumah Sakit Charlie Hospital Demak. Diantaranya yaitu :

##### 1. Visi

Menjadi Rumah Sakit yang Terdepan dan Inovatif dalam Pelayanan Kesehatan

##### 2. Misi

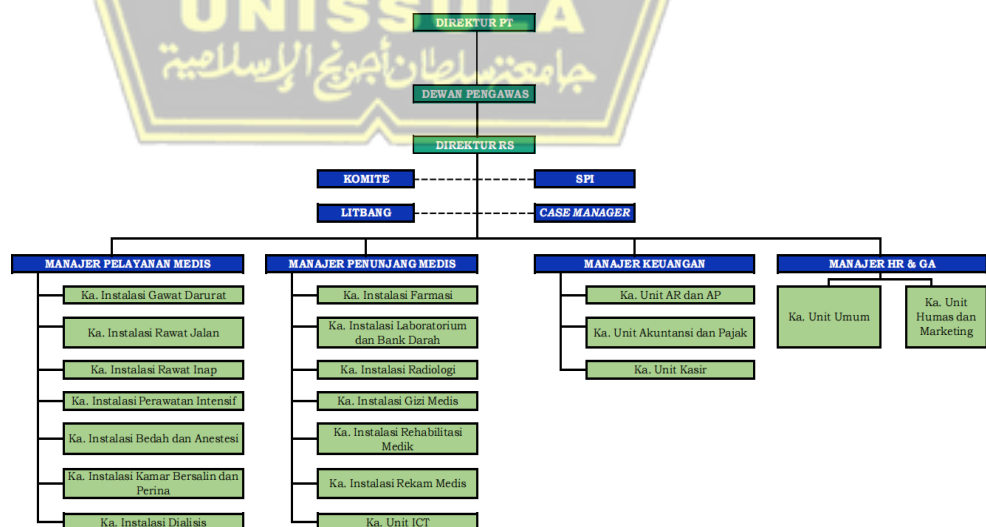
- a. Mewujudkan pelayanan kesehatan yang bermutu dan terjangkau masyarakat.
- b. Menyelenggarakan inovasi layanan kesehatan dengan konsep *healing environment*.

- c. Menyelenggarakan inovasi layanan kesehatan berbasis *digital*.
- d. Mewujudkan kerjasama dengan jejaring dalam menyelenggarakan penelitian yang menghasilkan inovasi layanan.
- e. Menyelenggarakan sistem manajemen rumah sakit dengan tata kelola yang akuntabel.

#### 4.1.3. Struktur Organisasi

Sebagai organisasi bisnis yang menginduk pada PT Charlie Hospital Semarang Tbk, perangkat organisasi yang dimiliki oleh Rumah Sakit Charlie Hospital Demak terdiri dari Direktur PT, Dewan Pengawas, serta dipimpin oleh Direktur Rumah Sakit yang dibantu beberapa perangkat pendukung lainnya. Diantara perangkat pendukung proses kerja Direktur Rumah Sakit dibantu oleh Komite-komite, Satuan Pengawas Internal, Penelitian dan Pengembangan, serta *Case Manager*. Komponen selanjutnya diisi oleh manajer yang terbagi menjadi 4 bidang yaitu Manajer Pelayanan Medis, Manajer Penunjang Medis, Manajer Keuangan, dan Manajer HR&GA.

**Gambar 4. 1 Struktur Organisasi RS Charlie Hospital Demak**



#### 4.1.4. Produk dan Layanan

Produk dan layanan dari Rumah Sakit Charlie Hospital Demak secara garis besar dibagi menjadi 3 layanan, diantaranya layanan rawat jalan, rawat inap, dan layanan penunjang. Berikut merupakan rincian layanan di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak sesuai dengan klasifikasi tersebut :

1. Layanan Rawat Jalan
  - a. Pelayanan Dokter Umum
  - b. Pelayanan Kesehatan Anak
  - c. Pelayanan Penyakit Dalam
  - d. Pelayanan Obstetri dan Ginekologi
  - e. Pelayanan Bedah Umum
  - f. Pelayanan Gigi dan Mulut
  - g. Pelayanan Bedah Orthopedi
  - h. Pelayanan Kesehatan Mata
  - i. Pelayanan Penyakit Saraf
  - j. Pelayanan Kulit dan Kelamin
  - k. Pelayanan Rehabilitasi Medik
  - l. Pelayanan Gizi Klinis
2. Layanan Rawat Inap
  - a. Kelas VIP
  - b. Kelas 1
  - c. Kelas 2
  - d. Kelas 3
  - e. Isolasi
  - f. Intensive Care Unit (ICU)
  - g. Neonatal Intensive Care Unit (NICU)
  - h. Pediatric Intensive Care Unit (PICU)
3. Layanan Penunjang Medis
  - a. Ruang Rawat Jalan
  - b. Ruang Rawat Inap

- 
- c. Ruang Gawat Darurat
  - d. Ruang Operasi
  - e. Ruang ICU, PICU, NICU
  - f. Ruang Isolasi
  - g. Ruang Tindakan Kebidanan
  - h. Ruang Radiologi
  - i. Ruang Laboratorium
  - j. Ruang Bank Darah
  - k. Ruang Farmasi
  - l. Ruang Pengelolaan Makanan
  - m. Ruang Rekam Medis
  - n. Ruang Pemeliharaan Sarana dan Prasarana
  - o. Ruang CSSD
  - p. Ruang *Laundry*
  - q. Ruang Transit Jenazah
  - r. Ruang Administrasi
  - s. Ruang Pengelolaan Limbah
  - t. Ruang Pengelolaan Air Bersih dan Sanitasi
  - u. Sistem Proteksi Kebakaran
  - v. Sistem Gas Medik
  - w. Sistem Elektrikal
  - x. Sistem Tata Udara
  - y. *Ambulance*
  - z. Ruang dan sistem lainnya

#### **4.2. Analisis Informan Penelitian**

Informan yang terlibat dalam proses pengumpulan data pada penelitian ini berjumlah sebanyak tujuh informan. Masing-masing dari informan tersebut diambil berdasarkan bagian-bagian yang berkaitan dengan proses pengadaan di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak baik dari sisi internal dan eksternal perusahaan. Penulis memutuskan untuk melibatkan unsur internal

dan eksternal supaya mendapatkan informasi-informasi yang presisi dari berbagai perspektif dari seluruh pihak yang berkaitan dengan proses pengadaan barang dan jasa. Berikut merupakan uraian lengkap dari informan dalam penelitian ini.

**Tabel 4. 1 Data Informan Penelitian**

Jenis Narasumber	Umur	Lama Kerja / Rekanan	Pendidikan	Pengalaman Pengadaan	Pelatihan Pengadaan
Pengadaan Alat Kesehatan	36 Tahun	1 Tahun, 8 Bulan	S2	Belum	Belum
Pengadaan Obat dan BMHP	29 Tahun	1 Tahun	S1	Belum	Belum
Pengadaan Bahan Gizi	26 Tahun	1 Tahun	S1	Belum	Belum
Pengadaan Umum	28 Tahun	1 Tahun, 6 Bulan	S1	Sudah	Belum
Manajer Keuangan	30 Tahun	1 Tahun, 8 Bulan	S1	Belum	Belum
Penerima Manfaat	32 Tahun	1 Tahun	DIII	Belum	Belum
Vendor Rekanan / Pihak Ke 3	40 Tahun	1 Tahun, 8 Bulan	DIII	Sudah	Belum

*Sumber : Data diolah peneliti.*

Narasumber pertama dalam penelitian ini ialah seorang pegawai yang melaksanakan tugas pengadaan barang alat-alat kesehatan. Informan tersebut merupakan seorang Manajer Penunjang medis yang berusia 36 tahun dan sudah cukup berpengalaman di bidangnya. Apabila ditinjau dari latar belakang pendidikan, pengalaman, dan pengetahuan, narasumber tersebut merupakan seorang dokter gigi dan lulusan Magister (S2), serta telah memiliki pengalaman dan pengetahuan yang cukup baik dalam hal pengadaan barang dan jasa.

Informan kedua dalam penelitian ini merupakan seorang pegawai pelaksana pengadaan obat dan bahan habis pakai. Berdasarkan latar belakang pendidikan merupakan seorang lulusan S1 dalam disiplin ilmu Farmasi yang bertindak sebagai Apoteker Penanggung Jawab di unit Farmasi. Dalam

praktiknya, selain berperan sebagai Apoteker Penanggung Jawab juga menjalankan tugas sebagai pelaksana pengadaan obat dan BMHP. Ditinjau dari segi pengetahuan dan pengalaman, pegawai tersebut belum memiliki pengetahuan dan pengalaman yang cukup dalam bidang pengadaan barang dan jasa.

Selanjutnya, narasumber ketiga dalam penelitian ini adalah seorang pegawai pelaksana pengadaan bahan gizi. Pegawai tersebut merupakan seorang perempuan berusia 26 tahun. Latar belakang pendidikan pegawai tersebut merupakan seorang lulusan S1 dalam disiplin ilmu gizi yang bertindak sebagai Pelaksana Harian Kepala Instalasi Unit Gizi dan juga menjalankan tugas sebagai pelaksana bahan gizi. Berdasarkan data yang didapatkan, pegawai tersebut telah memiliki pengalaman dalam bekerja di bidang gizi rumah sakit akan tetapi tidak sebagai pelaksana pengadaan. Dari aspek pengetahuan yang dimiliki terkait pengadaan barang dan jasa masih sangat terbatas.

Dalam hal pengadaan barang umum, diwakili oleh satu orang narasumber. Informan atau narasumber tersebut merupakan seorang perempuan berusia 28 tahun dengan latar belakang pendidikan S1 dalam disiplin ilmu ekonomi yang bekerja di bawah unit umum sebagai pelaksana pengadaan dan logistik Rumah Sakit. Berdasarkan hasil wawancara dan observasi yang telah didapatkan, pegawai tersebut telah memiliki pengalaman di bidang yang sama dan pengetahuan yang cukup baik khususnya di bidang pengadaan barang dan jasa.

Guna mendapatkan perspektif lain dari penelitian ini, peneliti juga mewawancarai seorang narasumber dari sisi keuangan perusahaan. Pegawai tersebut merupakan seorang pegawai berusia 30 tahun yang mengemban tugas Manajer Keuangan dan sudah cukup berpengalaman di bidangnya. Dalam tugas dan pekerjaannya juga terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa, yaitu sebagai verifikator dan penanggung jawab transaksi pembayaran. Selain itu, peneliti juga mewawancarai seorang pegawai unit Rawat Inap sebagai perwakilan penerima manfaat dari proses pengadaan



barang dan jasa. Pegawai tersebut merupakan seorang lulusan DIII ilmu keperawatan yang berusia 32 tahun dengan masa kerja 1 tahun.

Sedangkan informan terakhir dalam penelitian ini merupakan rekanan atau pihak ke 3 yang telah bekerja sama dengan rumah sakit ini dalam kurun waktu 1 tahun. Narasumber tersebut memiliki latar belakang pendidikan S1 dan sudah cukup berpengalaman dalam memenuhi kebutuhan barang rumah sakit. Berdasarkan data yang telah diuraikan, secara keseluruhan informan yang digunakan dalam penelitian ini merupakan gabungan antara aspek internal dan eksternal perusahaan. Berdasarkan data-data yang telah diuraikan di atas, sebagian besar pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan memiliki usia yang masih tergolong produktif. Akan tetapi masih terdapat kekurangan dari segi pengalaman, pengetahuan, dan pelatihan mengenai pengadaan barang dan jasa.

#### **4.3. Analisis Hasil Wawancara dan Observasi**

Dalam penelitian ini menggunakan dua variabel yang menjadi fokus pengamatan, yaitu variabel kompetensi pegawai dan variabel pengadaan barang dan jasa. Pada variabel kompetensi pegawai memuat 7 indikator diantaranya yaitu motif, sifat, konsep diri, pengetahuan, keterampilan, kemampuan, serta sikap dan etika kerja. Sedangkan pada variabel pengadaan barang dan jasa menggunakan indikator efisiensi, efektivitas, terbuka dan bersaing, transparansi, adil dan tidak diskriminatif, serta akuntabel.

##### **4.3.1. Variabel Kompetensi Pegawai**

Berikut merupakan hasil analisis data yang didapatkan oleh peneliti berdasarkan temuan-temuan dari proses wawancara, observasi, dan dokumentasi di lapangan dengan 7 informan yang telah ditetapkan.

**Tabel 4. 2 Hasil Wawancara Variabel Kompetensi Pegawai**

No	Indikator	Analisa Hasil Wawancara dan Observasi
1	Motif	Pegawai pengadaan memiliki motivasi tinggi dalam menjalankan tugasnya meskipun dengan orientasi

		<p>positif yang berbeda-beda di setiap bagian. Pada bagian umum berorientasi pada pengembangan pengetahuan dan keterampilan, bagian alat kesehatan berorientasi pada kualitas alat dan efisiensi pengadaan, sedangkan pada bagian obat dan bahan gizi berorientasi pada kualitas layanan pasien. Perbedaan orientasi tersebut merupakan sebuah kekuatan sumber daya yang harus diimbangi dengan penyesuaian tujuan agar proses pengadaan tetap berjalan efisien dan berkualitas. Temuan lain dari jawaban responden menunjukkan bahwa pegawai juga merasa kurang diperhatikan dari sisi pengembangan kompetensi pengadaan.</p>
2	Sifat	<p>Karakteristik pegawai menunjukkan nilai-nilai positif dan memiliki reputasi baik ketika berhubungan dengan pihak ke 3. Hal ini ditunjukkan dengan kedisiplinan dan integritas yang dimiliki oleh pegawai. Namun ditemukan sikap yang cenderung terburu-buru dalam melakukan pengadaan khususnya dalam pengadaan barang, obat, dan bmkp yang sifatnya mendadak terkadang mengabaikan SOP yang ditetapkan. Hal ini berkaitan dengan masih terbatasnya pegawai yang menangani bidang pengadaan barang, sehingga efisiensi dari segi biaya dan tenaga kurang berjalan maksimal.</p>
3	Konsep Diri	<p>Kejelasan mengenai pembagian jenis pengadaan yang sesuai dengan bidang masing-masing pegawai menumbuhkan rasa percaya diri dalam menjalankan tugasnya. Tetapi dalam praktik di lapangan, penerima manfaat cenderung lebih pasif. Hal ini ditunjukkan dengan kurangnya <i>follow up</i> dalam proses pengajuan formulir pembelian. Ditinjau dari perspektif eksternal dengan intensitas kerjasama yang berkelanjutan,</p>

		vendor rekanan merasa menjadi bagian dari proses pemenuhan kebutuhan rumah sakit tanpa mengesampingkan nilai dan prinsip-prinsip pengadaan.
4	Pengetahuan	Pengetahuan teknis pengadaan dan pemahaman SOP yang dimiliki oleh pegawai sudah cukup baik, akan tetapi masih ditemukan kelemahan dalam administrasi, pemahaman ketentuan dan regulasi pengadaan, serta penguasaan detail spesifikasi barang yang akan diadakan. Selain itu dari unit pengguna barang masih ada yang belum memahami terkait alur proses pengajuan barang.
5	Keterampilan	Keterampilan yang dimiliki oleh pegawai cenderung bervariasi, pegawai pengadaan alkes dan pengadaan gizi unggul dalam keterampilan teknis, pegawai pengadaan farmasi kuat dalam responsifitas dan kerjasama eksternal, pegawai pengadaan umum kuat dalam negosiasi, serta dari sisi keuangan memiliki keunggulan dalam verifikasi dokumen dan perencanaan pembayaran. Dari keunggulan tersebut masih terdapat celah dalam pemanfaatan sistem digital pengadaan yang belum berjalan maksimal. Apabila elemen keterampilan individual ditunjang sistem digital yang lebih maksimal, maka akan dapat menekan biaya dan keterlambatan barang.
6	Kemampuan	Secara umum seluruh pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan mampu menyelesaikan tugasnya, baik pengadaan secara normal ataupun saat terjadi kendala dalam proses pengadaan. Berdasarkan data hasil wawancara, kemampuan tersebut akan tetap terhambat apabila dihadapkan dengan situasi pengadaan yang bersifat mendadak dan pada saat <i>cash flow</i> keuangan tidak stabil. Sesuai dengan penuturan

		dari narasumber pihak keuangan bahwa rumah sakit saat ini mengandalkan penerimaan dari pasien JKN. Situasi semacam itu berpotensi terjadi keterlambatan/kekosongan barang yang berimplikasi terhadap pelayanan.
7	Sikap dan Etika Kerja	Menurut penuturan informan 1, 2, 3, 4, dan 6 menunjukkan bahwa sistem maupun individu pegawai pengadaan memiliki integritas dan etika kerja yang positif. Hal tersebut sejalan dengan pernyataan informan ke 7 yang menyatakan bahwa tidak terdapat indikasi intervensi dari pihak internal maupun eksternal. Akan tetapi potensi munculnya godaan-godaan eksternal yang sarat dengan kepentingan akan selalu ada. Sehingga perlu memperkuat mekanisme palaporan untuk menekan potensi terjadinya tindak kecurangan.

Berdasarkan hasil analisa data wawancara, observasi, dan dokumentasi pada variabel kompetensi pegawai, peneliti mendapati beberapa unsur kekuatan, kelemahan, peluang, serta ancaman-ancaman yang berpotensi muncul dari masing-masing indikator. Temuan-temuan data tersebut berasal dari sistem pengadaan dan sisi personal pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa.

#### 4.3.2. Variabel Pengadaan Barang dan Jasa

Pada variabel pengadaan barang dan jasa, dalam proses pengumpulan data di lapangan menggunakan indicator yang termuat dalam Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 16 Tahun 2018 tentang pengadaan barang dan jasa. Tabel di bawah ini merupakan rangkuman data yang didapatkan oleh peneliti dari seluruh narasumber penelitian.

**Tabel 4. 3 Hasil Wawancara Variabel Pengadaan Barang dan Jasa**

No	Informan	Analisa Hasil Wawancara dan Observasi
----	----------	---------------------------------------

1	Efisiensi	Dalam indikator ini terdapat temuan hambatan pada birokrasi pengajuan yang cukup panjang, peran verifikator pengajuan yang kurang maksimal, serta sering terjadi pengajuan dadakan (cyto). Selain itu dalam kasus tertentu misalnya pengadaan dengan nominal besar, pihak ke 3 menuturkan bahwa proses negosiasi dan pengambilan keputusan cukup lama. Berdasarkan hal-hal tersebut berpotensi memperpanjang proses pengadaan dan berisiko mengganggu pelayanan, serta efisiensi biaya tidak berjalan dengan maksimal.
2	Efektivitas	Sesuai dengan penuturan informan 1, 2, dan 4 bahwa secara umum barang atau layanan telah sesuai dengan spesifikasi yang disepakati. Sedangkan informan ke 7 menyampaikan bahwa apabila terjadi ketidaksesuaian barang yang diterima terdapat mekanisme penggantian barang (retur). Namun informan ke 3 dan ke 6 menyampaikan bahwa terdapat keterlambatan pelaporan invoice yang berakibat terganggunya proses pembayaran. Hambatan lain yang berpotensi muncul ialah apabila substitusi barang dilakukan tanpa persetujuan dengan unit yang mengajukan maka mutu barang berpotensi terabaikan.
3	Terbuka dan Bersaing	Dalam proses pengadaan dengan nominal di atas 10 juta sudah berjalan secara terbuka. Hal ini ditunjukkan dengan adanya sesi presentasi penawaran ( <i>beauty contest</i> ) dan negosiasi secara langsung dengan calon penyedia barang. Namun untuk barang-barang dengan nominal kecil dan sifatnya berkelanjutan masih mengandalkan vendor yang sudah lama bekerja sama. Dari data tersebut menunjukkan bahwa terdapat peluang untuk menciptakan pengadaan yang lebih kompetitif dalam pengadaan barang kecil. Selain hal



		itu, beberapa pihak ke 3 menyatakan bahwa terdapat akses untuk berpartisipasi dalam pengadaan, namun terkadang untuk pengambilan keputusan dan pengumuman tidak tersampaikan dengan maksimal.
4	Transparansi	Sisi transparansi proses pengadaan saat ini sudah relatif baik, hal ini ditunjukkan dengan kejelasan informasi teknis pengadaan yang dapat diakses oleh pihak internal maupun eksternal, negosiasi harga dan layanan dilakukan secara terbuka, dan seluruh pihak yang berkaitan dengan pengadaan dilibatkan dalam setiap tahapannya. Namun masih terdapat kekurangan dalam pembaharuan status pengajuan ( <i>purchase request</i> ) dan hasil seleksi vendor. Hal ini diperkuat dengan pernyataan dari informan ke 5 bahwa terkadang unit yang mengajukan tidak mengkonfirmasi pada saat tanda tangan persetujuan pengajuan atau tim pengadaan yang tidak memberikan perkembangan terbaru dari proses pengadaan.
5	Adil dan Tidak Diskriminatif	Proses pengadaan barang dilakukan secara obyektif sesuai mekanisme dan standar yang ditetapkan rumah sakit. Seluruh informan juga menyatakan bahwa vendor pihak ke 3 baik yang sudah bekerja sama atau yang belum bekerja sama diperlakukan secara adil. Khusus untuk pengadaan dengan nominal besar, biasanya rumah sakit melakukan sistem open tender melalui sistem pengadaan rumah sakit. Sehingga seluruh vendor memiliki hak dan kesempatan yang sama.
6	Akuntabilitas	Administrasi dokumen pengadaan (PR, PO, Invoice, Bukti Transfer) telah terdokumentasi dengan baik di unit keuangan. Namun dalam proses penerimaan dan pelaporan faktur beberapa kali masih terjadi inkonsistensi yang berakibat mengganggu



		perencanaan keuangan perusahaan. Meski informan ke 6 dan ke 7 menyatakan bahwa pembayaran tagihan relatif tepat waktu, namun jika hal tersebut sering terjadi akan berdampak pada ketepatan pembayaran.
--	--	---

Berdasarkan hasil analisa data wawancara dan oservasi pada variabel pengadaan barang dan jasa terdapat unsur kekuatan dan kelemahan dari masing-masing indikator. Temuan-temuan data tersebut berasal dari sistem pengadaan dan sisi personal pegawai yang terlibat dalam proses pengadaan barang dan jasa.

#### 4.4. Analisis SWOT

##### 4.4.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal organisasi menurut (Riyanto, Aziz, & Putera, 2021) merupakan seluruh aspek sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi bisnis. Proses analisis lingkungan internal organisasi dilaksanakan guna mendapatkan data-data yang berkaitan dengan nilai-nilai sumber daya, kompetensi, serta keunggulan yang dimiliki oleh organisasi untuk kemudian dapat diklasifikasikan kekuatan dan kelemahannya. Uraian di bawah ini merupakan hasil analisis internal yang memuat nilai-nilai kekuatan dan kelemahan dari kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.

##### 1. Kekuatan

- a. Pegawai memiliki motivasi yang kuat secara individual dan profesional, serta minat belajar yang tinggi.
- b. Kompetensi teknis pegawai sesuai dengan latar belakang bidang keilmuan.
- c. Sifat, etika, dan budaya kerja pegawai sudah berjalan dengan baik.
- d. Transparansi proses pengadaan melalui *beauty contest*, negosiasi terbuka, dan evaluasi berkala.

- e. Akuntabilitas keuangan berjalan dengan baik melalui dokumentasi berkas pengadaan, kesesuaian pembayaran, serta akses retur barang.

## 2. Kelemahan

- a. Pengetahuan dan pemahaman pegawai terhadap keilmuan dan regulasi pengadaan, dan detail spesifikasi barang masih lemah.
- b. Proses pengajuan yang panjang dan beberapa verifikator tidak berperan maksimal.
- c. Beberapa unit masih bingung dan belum memahami alur PR dan PO, serta pasif dalam proses pengajuan barang.
- d. Masih terjadi masalah administrasi dokumen yang menghambat perencanaan pembayaran.
- e. Aplikasi sistem pengadaan digital belum dapat digunakan dengan maksimal.

### 4.4.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal organisasi merupakan faktor-faktor dari luar lingkungan organisasi yang dapat mempengaruhi kegiatan operasional organisasi bisnis (Riyanto, Aziz, & Putera, 2021). Sehingga sebuah organisasi perlu untuk melakukan langkah-langkah strategis untuk menghindari segala kemungkinan buruk yang dapat terjadi. Berikut merupakan hasil analisis lingkungan eksternal yang berhasil didapatkan dari data penelitian di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.

#### 1. Peluang

- a. Pelaksanaan pelatihan internal/eksternal dan tersedianya sertifikasi kompetensi resmi dari LKPP.
- b. Efisiensi proses melalui optimalisasi aplikasi sistem pengadaan digital.
- c. Memanfaatkan persaingan pihak ke 3 untuk mendapatkan harga, barang, dan layanan yang berkualitas.

- d. Membangun kerjasama jangka panjang dengan pihak ke 3 untuk menjaga stabilitas barang, bertukar pengetahuan dan membangun kepercayaan.
- e. Dukungan asosiasi profesi, pihak ke 3, dan pemerintah untuk mendapatkan akses pendidikan dan pelatihan.

## 2. Ancaman

- a. Pengajuan barang yang mendadak atau dalam jumlah kecil menyulitkan pegawai dan vendor dalam memenuhi kebutuhan secara tepat waktu.
- b. Potensi godaan kepentingan eksternal dapat memicu timbulnya pelanggaran.
- c. Ketergantungan pendapatan rumah sakit dari pasien JKN berpotensi menghambat pembayaran tagihan apabila pencairan klaim terlambat.
- d. Keterlambatan dan kekosongan barang yang dapat mengganggu pelayanan.
- e. Proses negosiasi dan pengambilan keputusan yang lama berimplikasi pada minat partisipasi vendor.

### 4.4.3. Matriks SWOT

Matriks SWOT berperan sebagai salah satu media alternatif yang dapat digunakan oleh para pelaku bisnis atau organisasi untuk menyusun formula strategi yang dapat digunakan dengan basis data kondisi internal dan eksternal perusahaan. Hal-hal yang diidentifikasi dalam proses penyusunan strategi tersebut meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Dari hasil identifikasi ke empat faktor tersebut akan didapatkan formula strategi yang tepat bagi perusahaan (Riyanto, Aziz, & Putera, 2021).

Berdasarkan hasil temuan pada sub bab sebelumnya, maka didapatkan beberapa alternatif strategi yang dijelaskan pada tabel berikut.

**Tabel 4. 4 Matriks SWOT**

<p style="text-align: center;"><b>IFAS</b></p> <p style="text-align: center;"><b>EFAS</b></p>	<p><b>Kekuatan (Strengths-S)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pegawai memiliki motivasi yang kuat secara individual dan profesional, serta minat belajar yang tinggi.</li> <li>b. Kompetensi teknis pegawai sesuai dengan latar belakang bidang keilmuan.</li> <li>c. Sifat, etika, dan budaya kerja pegawai sudah berjalan dengan baik.</li> <li>d. Transparansi proses pengadaan melalui <i>beauty contest</i>, negosiasi terbuka, dan evaluasi berkala.</li> <li>e. Akuntabilitas keuangan berjalan dengan baik melalui dokumentasi berkas pengadaan, kesesuaian pembayaran, serta akses retur barang.</li> </ul>	<p><b>Kelemahan (Weakness-W)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pengetahuan dan pemahaman pegawai terhadap keilmuan dan regulasi pengadaan, dan detail spesifikasi barang masih lemah.</li> <li>b. Proses pengajuan yang panjang dan beberapa verifikator tidak berperan maksimal.</li> <li>c. Beberapa unit masih bingung dan belum memahami alur PR dan PO, serta pasif dalam proses pengajuan barang.</li> <li>d. Masih terjadi masalah administrasi dokumen yang menghambat perencanaan pembayaran.</li> <li>e. Aplikasi sistem pengadaan digital belum dapat digunakan dengan maksimal.</li> </ul>
<p><b>Peluang (Opportunity-O)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pelaksanaan pelatihan internal/eksternal dan tersedianya sertifikasi kompetensi resmi dari LKPP.</li> <li>b. Efisiensi proses melalui optimalisasi aplikasi sistem pengadaan digital.</li> <li>c. Memanfaatkan persaingan pihak ke 3 untuk mendapatkan harga, barang, dan layanan yang berkualitas.</li> <li>d. Membangun kerjasama jangka panjang dengan pihak ke 3 untuk menjaga stabilitas barang, bertukar pengetahuan dan membangun kepercayaan.</li> <li>e. Dukungan asosiasi profesi, pihak ke 3, dan pemerintah untuk mendapatkan akses pendidikan dan pelatihan.</li> </ul>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Memanfaatkan motivasi dan minat belajar dengan mendorong pegawai untuk mendapatkan pelatihan internal atau sertifikasi dan pelatihan resmi dari LKPP.</li> <li>b. Melaksanakan monitoring internal dengan melibatkan manajemen, pegawai berpengalaman atau penanggungjawab masing-masing lini pengadaan untuk melakukan pengawasan dan pendampingan terkait praktik pengadaan.</li> <li>c. Mengintegrasikan budaya kerja dengan berkolaborasi bersama asosiasi profesi atau pihak ke 3 untuk mendapatkan program pelatihan.</li> </ul>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Membuat SOP peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan evaluasi kinerja pegawai.</li> <li>b. Optimalisasi sistem pengadaan digital dan pemberian pelatihan kepada seluruh unit dan pegawai pengadaan dalam menggunakannya.</li> <li>c. Membuat ruang diskusi dan komunikasi (<i>focus group discussion</i>) antara unit dan pelaksana pengadaan sebagai media koordinasi aktifitas pengadaan.</li> </ul>

<b>Ancaman</b> <b>(Threats-T)</b>	<b>Strategi W-O</b>	<b>Strategi W-T</b>
<p>a. Pengajuan barang yang mendadak atau dalam jumlah kecil menyulitkan pegawai dan vendor dalam memenuhi kebutuhan secara tepat waktu.</p> <p>b. Potensi godaan kepentingan eksternal dapat memicu timbulnya pelanggaran.</p> <p>c. Ketergantungan pendapatan rumah sakit dari pasien JKN berpotensi menghambat pembayaran tagihan apabila pencairan klaim terlambat.</p> <p>d. Keterlambatan dan kekosongan barang yang dapat mengganggu pelayanan.</p> <p>e. Proses negosiasi dan pengambilan keputusan yang lama berimplikasi pada minat partisipasi vendor.</p>	<p>a. Membentuk tim inti pengadaan dari ke 4 lini untuk memonitoring kinerja, memantau efektifitas SOP, optimalisasi proses pengadaan, serta mengevaluasi secara rutin.</p> <p>b. Memelihara budaya kerja, etika, dan integritas pegawai melalui pembekalan nilai-nilai etik, anti <i>fraud</i>, hingga simulasi kasus.</p> <p>c. Membuat tim pengembangan sistem pengadaan digital untuk mengoptimalkan teknologi, memaksimalkan perencanaan dan transparansi, dan mengantisipasi keterlambatan barang.</p>	<p>a. Melakukan variasi program pelatihan gratis dari asosiasi profesi secara daring agar pengembangan kompetensi pegawai dapat berjalan meski anggaran terbatas.</p> <p>b. Melakukan analisa dan evaluasi kinerja pegawai untuk mengukur capaian antara keberhasilan dengan kesalahan teknis dan administratif.</p> <p>c. Memberlakukan sistem rotasi pegawai pengadaan dan unit agar memahami alur pengajuan (unit) dan teknis pelaksanaan pengadaan (pegawai pengadaan).</p>





#### 4.4.4. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Setelah mendapatkan data faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, kemudian akan dilanjutkan ke dalam proses analisis faktor internal dan faktor eksternal. Data yang akan dianalisa dalam faktor internal ialah aspek kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor-faktor yang telah didapatkan akan dimasukkan dalam tabel matrik faktor strategi internal IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) (David, 2011).

Langkah-langkah dalam proses analisis faktor internal ialah sebagai berikut :

1. Masukan faktor-faktor kekuatan serta kelemahan yang telah didapatkan ke dalam tabel analisa IFAS. Kemudian faktor-faktor tersebut disusun berdasarkan 5 faktor kekuatan dan 5 faktor dari unsur kelemahan.
2. Masing-masing faktor berilah bobot dari skala nilai 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Akumulasikan total bobot dengan tidak melebihi angka maksimal (1,0).
3. Masing-masing faktor berilah rating dari faktor-faktor tersebut dengan nilai mulai dari 1 (sangat lemah) sampai 5 (sangat kuat) untuk variabel kekuatan. Berlaku sebaliknya untuk variabel yang bersifat kelemahan.
4. Kalikan komponen bobot dan nilai untuk mendapatkan skor akhir dari masing-masing variabel
5. Kemudian jumlahkan skor yang telah diperoleh skor total dari variabel yang dianalisa.

Berikut merupakan tabel IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) pegawai pengadaan barang dan jasa Rumah Sakit Charlie Hospital Demak berdasarkan data-data yang telah didapatkan dan dianalisis pada penentuan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan.



**Tabel 4. 5 Matriks *Internal Factor Analysis Summary***

NO	FAKTOR INTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
	KEKUATAN			
1	Pegawai memiliki motivasi yang kuat secara individual dan profesional, serta minat belajar yang tinggi.	0.143	4.57	0.66
2	Kompetensi teknis pegawai sesuai dengan latar belakang bidang keilmuan.	0.130	4.29	0.56
3	Sifat, etika, dan budaya kerja pegawai sudah berjalan dengan baik.	0.139	4.43	0.62
4	Transparansi proses pengadaan melalui <i>beauty contest</i> , negosiasi terbuka, dan evaluasi berkala.	0.135	4.86	0.65
5	Akuntabilitas keuangan berjalan dengan baik melalui dokumentasi berkas pengadaan, kesesuaian pembayaran, serta akses retur barang.	0.130	4.57	0.59
<b>TOTAL</b>		<b>0.677</b>	<b>22.71</b>	<b>3.08</b>
	<b>KELEMAHAN</b>			
1	Pengetahuan dan pemahaman pegawai terhadap keilmuan dan regulasi pengadaan, dan detail spesifikasi barang masih lemah.	0.072	4.71	0.34
2	Proses pengajuan yang panjang dan beberapa verifikator tidak berperan maksimal.	0.067	4.29	0.29
3	Beberapa unit masih bingung dan belum memahami alur PR dan PO, serta pasif dalam proses pengajuan	0.058	4.57	0.27

	barang.			
4	Masih terjadi masalah administrasi dokumen yang menghambat perencanaan pembayaran.	0.063	4.43	0.28
5	Aplikasi sistem pengadaan digital belum dapat digunakan dengan maksimal	0.063	4.71	0.30
<b>TOTAL</b>		<b>0.323</b>	<b>22.71</b>	<b>1.47</b>
<b>S-W</b>		<b>1.000</b>		<b>1.61</b>

Berdasarkan hasil perhitungan IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) di atas, skor faktor kekuatan dikurangi dengan skor faktor kelemahan menghasilkan skor sebesar 1,61. Hasil nilai skor IFAS sebesar 1,61 tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masuk dalam kategori kurang baik dalam mengelola sumber daya internal yang dimiliki.

#### 4.4.5. Matrik EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Berbeda dengan *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS), data yang akan dianalisa dalam *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) adalah aspek peluang dan ancaman perusahaan. Faktor-faktor yang telah didapatkan akan dimasukan dalam tabel matrik faktor strategi eksternal EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*).

Langkah-langkah dalam proses analisis faktor eksternal ialah sebagai berikut :

1. Masukan faktor-faktor kekuatan serta kelemahan yang telah didapatkan ke dalam tabel analisa EFAS. Kemudian faktor-faktor tersebut disusun dan diurutkan berdasarkan 5 faktor peluang dan diikuti oleh 5 faktor dari unsur ancaman.
2. Masing-masing faktor berilah bobot dari skala nilai 1,0 (sangat penting) sampai 0,0 (tidak penting). Akumulasikan total bobot dengan tidak melebihi angka maksimal (1,0).

3. Masing-masing faktor berilah rating dari faktor-faktor tersebut dengan nilai mulai dari 1 (tidak penting) sampai 5 (sangat penting) untuk variabel kekuatan. Berlaku sebaliknya untuk variabel yang bersifat kelemahan.
4. Kalikan komponen bobot dan nilai untuk mendapatkan skor akhir dari masing-masing variabel
5. Kemudian jumlahkan skor yang telah diperoleh skor total dari variabel yang dianalisa.

Berikut merupakan tabel analisa *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS) pegawai pengadaan barang dan jasa Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.

**Tabel 4. 6 Matriks *Eksternal Factor Analysis Summary***

NO	FAKTOR EKSTERNAL	BOBOT	RATING	SKOR
	PELUANG			
1	Pelaksanaan pelatihan internal / eksternal dan tersedianya sertifikasi kompetensi resmi dari LKPP.	0.149	4.29	0.64
2	Efisiensi proses melalui optimalisasi aplikasi sistem pengadaan digital.	0.140	4.57	0.64
3	Memanfaatkan persaingan pihak ke 3 untuk mendapatkan harga, barang, dan layanan yang berkualitas.	0.140	4.14	0.58
4	Membangun kerjasama jangka panjang dengan pihak ke 3 untuk menjaga stabilitas barang, bertukar pengetahuan dan membangun kepercayaan.	0.140	4.00	0.56
5	Dukungan asosiasi profesi, pihak	0.126	4.14	0.52

	ke 3, dan pemerintah untuk mendapatkan akses pendidikan dan pelatihan.			
<b>TOTAL</b>		<b>0.693</b>	<b>21.14</b>	<b>2.93</b>
	<b>ANCAMAN</b>			
1	Pengajuan barang yang mendadak atau dalam jumlah kecil menyulitkan pegawai dan vendor dalam memenuhi kebutuhan secara tepat waktu.	0.056	4.43	0.25
2	Potensi godaan kepentingan eksternal dapat memicu timbulnya pelanggaran.	0.065	4.71	0.31
3	Ketergantungan pendapatan rumah sakit dari pasien JKN berpotensi menghambat pembayaran tagihan apabila pencairan klaim terlambat.	0.079	4.57	0.36
4	Keterlambatan dan kekosongan barang yang dapat mengganggu pelayanan.	0.042	4.71	0.20
5	Proses negosiasi dan pengambilan keputusan yang lama berimplikasi pada minat partisipasi vendor.	0.065	4.29	0.28
<b>TOTAL</b>		<b>0.307</b>	<b>22.71</b>	<b>1.39</b>
<b>O-T</b>		<b>1.000</b>		<b>1.54</b>

Berdasarkan hasil perhitungan EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*) di atas, skor faktor peluang dikurangi dengan skor faktor ancaman menghasilkan skor sebesar 1,54. Hasil nilai skor EFAS sebesar 1,54 tersebut menunjukkan bahwa strategi yang saat ini

digunakan perusahaan dalam kategori sangat buruk dan sangat kurang dalam merespon situasi atau kondisi lingkungan eksternalnya.

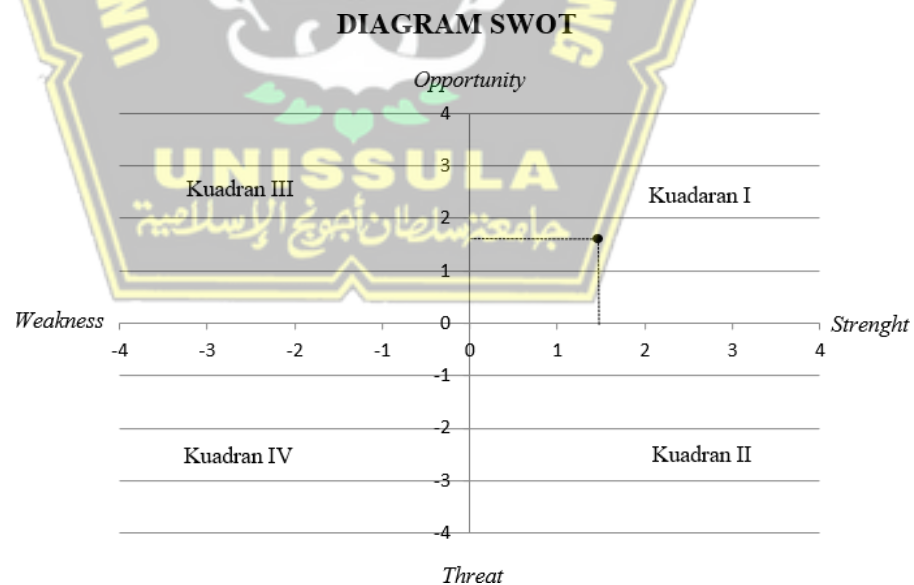
#### 4.4.6. Kuadran SWOT

Hasil perhitungan nilai IFAS dan EFAS akan menunjukkan posisi dan kondisi organisasi yang dibagi menjadi 4 kuadran dalam diagram SWOT. Dalam proses penyusunan diagram SWOT perlu diperhatikan posisi titik dan garis kartesius. Sumbu X pada diagram SWOT merupakan hasil dari pengurangan antara kekuatan dan kelemahan, sedangkan pada sumbu Y merupakan hasil dari perhitungan antara peluang dan ancaman. Berikut merupakan hasil dari perhitungan nilai IFAS dan EFAS yang didapatkan oleh peneliti.

$$X = S - W = 3.08 - 1.47 = 1.61$$

$$Y = O - T = 2.93 - 1.39 = 1.54$$

**Gambar 4. 2 Diagram SWOT**



*Sumber : Data diolah peneliti.*

Dalam diagram SWOT, hasil perhitungan dari analisa IFAS dan EFAS menjadi dasar dalam menentukan letak atau posisi kuadran yang diduduki oleh sebuah organisasi. Kuadran pada diagram SWOT dibagi menjadi 4 yaitu :

1. Kuadran I

Pada kuadran ini menunjukkan bahwa letak koordinat sumbu X dan Y memiliki nilai (positif-positif) yang menempatkan perusahaan berada pada posisi yang kuat dan memiliki banyak peluang. Sehingga direkomendasikan untuk menggunakan strategi progresif (*growth*).

2. Kuadran II

Pada kuadran ini menunjukkan bahwa letak koordinat sumbu X dan Y memiliki nilai (positif-negatif) yang menempatkan perusahaan berada pada posisi yang kuat namun memiliki banyak tantangan. Sehingga direkomendasikan untuk menggunakan strategi diversifikasi dalam menghadapi tantangan dan meminimalisir ancaman baru.

3. Kuadran III

Pada kuadran ini menunjukkan bahwa letak koordinat sumbu X dan Y memiliki nilai (negatif-positif) yang menempatkan perusahaan berada pada posisi yang lemah namun memiliki peluang yang besar. Sehingga direkomendasikan untuk menggunakan strategi *turn around* (ubah taktik) dalam memaksimalkan peluang dan memperbaiki kinerja.

4. Kuadran IV

Pada kuadran ini menunjukkan bahwa letak koordinat sumbu X dan Y memiliki nilai (negatif-negatif) yang menempatkan perusahaan berada pada posisi yang lemah dan memiliki ancaman besar. Sehingga direkomendasikan untuk menggunakan strategi *defensif* (bertahan) guna mengontrol kondisi internal agar tidak semakin memburuk.



Berdasarkan hasil perhitungan IFAS dan EFAS yang telah disajikan dalam diagram SWOT di atas menunjukkan bahwa posisi Rumah Sakit Charlie Hospital Demak berada pada kuadran I yang mengindikasikan bahwa saat ini berada pada kondisi yang baik. Sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan pengembangan dan perbaikan dari berbagai lini.

#### **4.5. Pembahasan Hasil Penelitian**

##### **4.5.1. Pembahasan Variabel Kompetensi**

Dalam variabel kompetensi ditemukan beberapa kekuatan dan kelemahan pada pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak. Nilai-nilai yang tergolong dalam aspek kekuatan yaitu meliputi motivasi pegawai tinggi, berintegritas, serta memiliki kemampuan teknis yang telah sesuai dengan bidangnya masing-masing. Sedangkan yang masih menjadi kelemahan diantaranya yaitu kurangnya pemahaman terhadap regulasi, kemampuan negosiasi, lemahnya literasi digital. Temuan-temuan tersebut dirangkum dalam 4 poin yang dibahas di bawah ini :

1. **Motivasi Tinggi dan Kuatnya Integritas Pegawai**

Motivasi dan integritas merupakan gambaran dari kompetensi dasar pegawai yang termasuk dalam unsur motif dan sikap. Menurut (Spencer & Spencer, 1993) kompetensi yang berkaitan dengan sifat dan individu pegawai berdampak pada konsistensi perilaku pegawai dalam menyelesaikan tugasnya. Sehingga kekuatan dalam aspek ini menjadi landasan dasar yang kuat bagi pegawai pengadaan di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.

2. **Pengetahuan Teknis Pegawai yang Cukup Memadai**

Secara umum, pengetahuan teknis yang dimiliki oleh pegawai pengadaan di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak sudah dalam kategori baik, akan tetapi masih terdapat kelemahan pada segi pengetahuan dan pemahaman terhadap regulasi. Sesuai dengan pernyataan (Wibowo, Setiawan, & Nuraini, 2021) kompetensi yang

ditunjang dengan pemahaman regulasi yang baik merupakan landasan yang sangat penting agar dalam proses pengadaan dapat berjalan sesuai dengan prosedur yang ditetapkan. Sehingga dalam hal ini diperlukan peningkatan kompetensi dalam menaati SOP perusahaan, ketentuan pengadaan sesuai Perpres 16 Tahun 2018, hingga aturan yang diterbitkan oleh LKPP.

### 3. Kurangnya Keterampilan Negosiasi

Rendahnya kemampuan beberapa pegawai dalam memaksimalkan proses negosiasi menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan kompetensi interpersonal pegawai. Sedangkan dalam literatur yang ditulis oleh (Yuliana & Hartini, 2022) menyatakan bahwa negosiasi merupakan salah satu aspek yang menentukan proses pengadaan berjalan secara efisien. Sehingga diperlukan langkah perbaikan untuk mengatasi kelemahan pegawai dalam hal negosiasi.

### 4. Lemahnya Penguasaan Literasi Digital

Berdasarkan penuturan dari beberapa informan penelitian menyampaikan bahwa dalam proses pengadaan digital saat ini belum dapat dilaksanakan secara maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa masih adanya kelemahan dari sisi kemampuan dan keterampilan berbasis digital. Menurut (Siregar & Suryani, 2020) dalam era modern seperti saat ini dibutuhkan pegawai yang mampu beradaptasi dengan berkembangnya teknologi.

## 4.5.2. Pembahasan Variabel Pengadaan Barang dan Jasa

Proses pemenuhan barang dan jasa yang saat ini dilaksanakan oleh Rumah Sakit Charlie Hospital Demak telah berjalan secara transparan dan akuntabel karena melibatkan seluruh pihak yang berkaitan dan seluruh prosesnya memiliki dokumen yang dapat dipertanggung jawabkan. Namun masih ditemukan beberapa kendala seperti alur dan persetujuan yang panjang, administrasi dokumen, serta beberapa kali ditemukan pengadaan yang sifatnya mendadak.

#### 1. Transparansi dan Akuntabilitas Proses

Berdasarkan hasil observasi dan penuturan dari beberapa informan, proses pengadaan barang telah dijalankan secara transparan dan akuntabel. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat kekuatan pada kompetensi sikap dan etika kerja yang dimiliki oleh pegawai pengadaan. Sejalan dengan hal tersebut, dalam literatur yang ditulis oleh (Yuliana & Hartini, 2022) menyebutkan bahwa sikap profesionalitas yang ditunjukkan oleh pegawai berimplikasi pada kepercayaan internal dan eksternal.

#### 2. Birokrasi Panjang dan Persetujuan Lambat

Dalam praktik pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak beberapa kali terkendala pada alur pengajuan yang cukup panjang serta pengambilan keputusan (persetujuan pengadaan) yang lama. Hal ini menunjukkan bahwa masih terdapat kelemahan pada kemampuan manajemen proses dan koordinasi lintas sektor. Sehingga diperlukan peningkatan pada aspek manajerial dan komunikasi untuk meningkatkan efisiensi.

#### 3. Lemahnya Administrasi Dokumen

Keterlambatan pembayaran yang dikarenakan kendala dokumentasi invoice/faktur menunjukkan bahwa masih terdapat permasalahan ketelitian dan kemampuan administrasi pegawai. Menurut (Sitorus & Rahmawati, 2021) pelatihan administrasi diperlukan untuk membekali pegawai dalam melaksanakan tugas agar dapat meminimalisir risiko kesalahan dokumen yang berakibat pada ketepatan pembayaran.

#### 4. Pengadaan Tidak Terencana

Permintaan barang mendadak selama ini cukup menyulitkan pegawai pengadaan dalam menangani hal tersebut. Selain itu, beberapa kali juga ditemukan adanya substitusi barang permintaan. Hal ini mengindikasikan bahwa terdapat tantangan dari kemampuan perencanaan dan kemampuan pemecahan masalah yang dimiliki oleh

pegawai. Aspek tersebut perlu mendapat perhatian dan perbaikan agar tidak mengganggu proses pelayanan.

#### **4.5.3. Pembahasan Analisa Lingkungan Internal dan Eksternal**

Lingkungan internal organisasi menurut (Riyanto, Aziz, & Putera, 2021) merupakan seluruh aspek sumber daya yang dimiliki oleh sebuah organisasi bisnis. Uraian di bawah ini merupakan hasil analisis internal yang memuat nilai-nilai kekuatan dan kelemahan dari kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak. Nilai-nilai kekuatan yang dimiliki diantaranya yaitu motivasi tinggi, kesesuaian kompetensi teknis pegawai, sifat, etika dan budaya kerja yang baik. Sedangkan masih terdapat kelemahan pada sisi literasi dan regulasi, kemampuan manajerial alur pengadaan, serta kemampuan adaptasi teknologi belum optimal.

Pada lingkungan eksternal memuat beberapa peluang dan ancaman yang mungkin akan timbul di kemudian hari. Secara garis besar, beberapa peluang yang dapat dimanfaatkan diantaranya yaitu tersedianya pelatihan dan sertifikasi LKPP yang dapat menunjang kompetensi pengetahuan pegawai, optimalisasi pengadaan digital yang dapat meningkatkan keterampilan digital, serta kondisi persaingan pihak ke 3 yang dapat mengasah skill negosiasi pegawai. Sedangkan beberapa ancaman yang akan muncul diantaranya yaitu keterlambatan dan kekosongan barang, potensi godaan kepentingan, fluktuasi harga, perubahan regulasi, serta keterlambatan klaim yang berimplikasi pada ketepatan pembayaran. Seluruh ancaman yang mungkin akan muncul tersebut, secara keseluruhan akan menguji kompetensi pegawai dalam hal kemampuan adaptasi, pemecahan masalah, integritas, dan etika kerja.

#### 4.5.4. Pembahasan Hasil Analisis Matriks SWOT, IFAS, EFAS, dan Kuadran SWOT

Analisis matriks SWOT merupakan tahap lanjutan setelah dilaksanakannya anila faktor internal dan anila faktor eksternal. Dalam analisis matriks SWOT menghasilkan setidaknya 4 jenis strategi perbaikan yang dapat digunakan oleh RS Charlie Hospital Demak diantaranya yaitu :

##### 1. Strategi S-O

- a. Memanfaatkan motivasi dan minat belajar dengan mendorong pegawai untuk mendapatkan pelatihan internal atau sertifikasi dan pelatihan resmi dari LKPP.
- b. Melaksanakan monitoring internal dengan melibatkan manajemen, pegawai berpengalaman atau penanggungjawab masing-masing lini pengadaan untuk melakukan pengawasan dan pendampingan terkait praktik pengadaan.
- c. Mengintegrasikan budaya kerja dengan berkolaborasi bersama asosiasi profesi atau pihak ke 3 untuk mendapatkan program pelatihan.

##### 2. Strategi S-T

- a. Membuat SOP peningkatan kompetensi pegawai melalui pelatihan dan evaluasi kinerja pegawai.
- b. Optimalisasi sistem pengadaan digital dan pemberian pelatihan kepada seluruh unit dan pegawai pengadaan dalam menggunakannya.
- c. Membuat ruang diskusi dan komunikasi (*focus group discussion*) antara unit dan pelaksana pengadaan sebagai media koordinasi aktifitas pengadaan.

##### 3. Strategi W-O

- a. Membentuk tim inti pengadaan dari ke 4 lini untuk memonitoring kinerja, memantau efektifitas SOP, optimalisasi proses pengadaan, serta mengevaluasi secara rutin.



- b. Memelihara budaya kerja, etika, dan integritas pegawai melalui pembekalan nilai-nilai etik, anti *fraud*, hingga simulasi kasus.
  - c. Membuat tim pengembangan sistem pengadaan digital untuk mengoptimalkan teknologi, memaksimalkan perencanaan dan transparansi, dan mengantisipasi keterlambatan barang.
4. Strategi W-T
- a. Melakukan variasi program pelatihan gratis dari asosiasi profesi secara daring agar pengembangan kompetensi pegawai dapat berjalan meski anggaran terbatas.
  - b. Melakukan analisa dan evaluasi kinerja pegawai untuk mengukur capaian antara keberhasilan dengan kesalahan teknis dan administratif.
  - c. Melakukan sistem rotasi pegawai pengadaan dan unit agar memahami alur pengajuan (unit) dan teknis pelaksanaan pengadaan (pegawai pengadaan).

Tahapan selanjutnya ialah analisis IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) dan analisis EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*). Hasil dari analisis IFAS mendapatkan skor sebesar 1,61, dari angka tersebut menunjukkan bahwa perusahaan masuk dalam kategori kurang baik dalam mengelola sumber daya internal yang dimiliki. Sedangkan pada analisis EFAS mendapatkan nilai sebesar 1,54 tersebut menunjukkan bahwa strategi yang saat ini digunakan perusahaan dalam kategori sangat buruk dan sangat kurang dalam merespon situasi atau kondisi lingkungan eksternalnya.

Nilai yang didapatkan pada proses analisis IFAS dan EFAS yang telah dilakukan sebelumnya akan digunakan untuk menentukan posisi perusahaan yang nantinya dapat menghasilkan rekomendasi strategi yang dapat di gunakan. Pada sub bab sebelumnya telah dibahas, dijelaskan, serta ditampilkan gambar diagram SWOT. Hasil analisa yang telah dilakukan menunjukkan bahwa posisi RS Charlie Hospital Demak saat ini berada pada Kuadran I (*growth*) yang direkomendasikan untuk



menggunakan strategi progresif. Hal ini menunjukkan bahwa saat ini RS Charlie Hospital Demak berada pada kondisi yang baik. Sehingga dimungkinkan untuk terus melakukan pengembangan dan perbaikan dari berbagai lini. Berikut merupakan rekomendasi strategi berdasarkan situasi dan kondisi perusahaan dan skala prioritas yang dibutuhkan :

1. Penguatan Pemahaman dan Pengetahuan Pegawai
  - a. Melaksanakan pelatihan internal/eksternal secara berkelanjutan yang membahas mengenai teknis pelaksanaan, alur administrasi (PR, PO, Dokumentasi), serta pembaharuan regulasi.
  - b. Membuat ruang koordinasi dan komunikasi pengadaan sebagai wadah diskusi yang berkaitan dengan pengadaan.
2. Optimalisasi Keterampilan Administasi
  - a. Mengkaji dan merekonstruksi ulang terkait alur permintaan barang, serta menyusun panduan tertulis yang dapat dijadikan pedoman masing-masing unit dalam mengajukan permohonan pengadaan.
  - b. Melakukan rotasi berkala terhadap pegawai pengadaan dari masing-masing bagian guna mendapatkan pemerataan keterampilan.
3. Peningkatan Kompetensi Pengadaan Berbasis Digital
  - a. Melakukan pembaharuan sistem pengadaan digital dan memberikan pelatihan terhadap seluruh unit.
  - b. Mengintegrasikan sistem pengadaan digital dengan sistem keuangan dan logistik untuk mempermudah monitoring, serta efisiensi dan efektifitas administrasi.
4. Penguatan Nilai Etika dan Profesionalitas
  - a. Melaksanakan evaluasi terhadap kinerja pegawai secara rutin dengan menggunakan indikator keberhasilan, kepatuhan, transparansi, serta akuntabilitas pengadaan.

Tabel di bawah ini merupakan penjabaran langkah-langkah realisasi rekomendasi strategi dalam bentuk program kerja operasional yang telah disesuaikan dengan kondisi aktual dan dapat digunakan sebagai acuan

dalam peningkatan kompetensi pegawai pengadaan di RS Charlie Hospital Demak.

**Tabel 4.7 Rancangan Program Operasional**

Pelaksanaan	Fokus Garapan	Rancangan Program
Triwulan 1	Peningkatan Kompetensi dan Perbaikan SOP	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kajian dan penyusunan ulang SOP, PR, dan PO</li> <li>• Pelatihan dasar pengadaan untuk pegawai (IHT)</li> <li>• Sosialisasi alur pengadaan</li> <li>• Audit administrasi dan proses pengadaan</li> </ul>
Triwulan 2	Digitalisasi Sistem Pengadaan dan Penguatan Administrasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penerapan sistem pengadaan digital terintegrasi</li> <li>• Pelatihan administrasi pengadaan</li> <li>• Evaluasi dan koordinasi lintas unit pengadaan (FGD)</li> </ul>
Triwulan 3	Peningkatan Profesionalitas, Keterampilan Negosiasi dan Anti <i>Fraud</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pelatihan dan sertifikasi kompetensi resmi (LKPP)</li> <li>• Pelatihan keterampilan negosiasi dan manajemen pengelolaan vendor</li> <li>• Pelatihan Etika dan Anti Fraud</li> <li>• Audit Pertengahan Tahun</li> </ul>
Triwulan 4	Konsolidasi, Evaluasi, dan Perbaikan Lanjutan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoring efektifitas proses pengadaan</li> <li>• Evaluasi kinerja pengadaan</li> <li>• Rotasi Pegawai</li> <li>• Penyelarasan SOP dan sistem untuk tahun yang akan datang</li> <li>• Dengar pendapat (tim pengadaan, unit RS, dan vendor rekanan)</li> </ul>

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **5.1. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi peningkatan kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan guna menjawab pertanyaan yang telah disebutkan dalam rumusan masalah pada penelitian ini. Diantaranya yaitu :

1. Kompetensi pegawai pengadaan di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak saat ini memiliki keunggulan dalam hal motivasi personal dan profesional yang tinggi, etika dan budaya kerja yang baik, serta kompetensi teknis pegawai pengadaan yang telah sesuai dengan bidangnya masing-masing. Meski demikian, terdapat sisi kelemahan yang harus segera direspon dan diperbaiki. Beberapa kelemahan yang berhasil didapatkan oleh peneliti diantaranya yaitu kurangnya pengetahuan mengenai ketentuan/peraturan pengadaan, pemahaman alur pengadaan (PR/PO), masih terjadi kesalahan pengelolaan administrasi dokumen, serta belum optimalnya penggunaan sistem pengadaan berbasis digital. Berdasarkan uraian tersebut menunjukkan bahwa kondisi pegawai pengadaan saat ini secara umum telah memiliki dasar yang kuat, namun perlu mendapatkan perbaikan dalam hal aspek pengetahuan dan pemahaman pegawai terhadap regulasi dan prosedur kerja, kemampuan dan keterampilan administrasi, serta peningkatan kompetensi digital pengadaan.
2. Beberapa alternatif strategi yang telah berhasil dirumuskan melalui analisis SWOT yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT. Titik koordinat yang dihasilkan dalam analisis IFAS dan EFAS menunjukan posisi perusahaan yang berada dalam Kuadran I (growth), sehingga dimungkinkan untuk mengambil strategi progresif dalam memaksimalkan kekuatan dan

peluang, serta menekan faktor kelamahan dan meminimlaisir ancaman. Penerapan-penerapan alternatif strategi tersebut diharapkan dapat meningkatkan kompetensi pegawai pengadaan barang dan jasa di Rumah Sakit Charlie Hospital Demak.

## 5.2. Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil penelitian, maka saran yang diajukan oleh peneliti diantaranya sebagai berikut :

1. Penguatan Pemahaman dan Pengetahuan Pegawai
  - c. Melaksanakan pelatihan internal/eksternal secara berkelanjutan yang membahas mengenai teknis pelaksanaan, alur administrasi (PR, PO, Dokumentasi), serta pembaharuan regulasi.
  - d. Membuat ruang koordinasi dan komunikasi pengadaan sebagai wadah diskusi yang berkaitan dengan pengadaan.
2. Optimalisasi Keterampilan Administasi
  - c. Mengkaji dan merekonstruksi ulang terkait alur permintaan barang, serta menyusun panduan tertulis yang dapat dijadikan pedoman masing-masing unit dalam mengajukan permohonan pengadaan.
  - d. Melakukan rotasi berkala terhadap pegawai pengadaan dari masing-masing bagian guna mendapatkan pemerataan keterampilan.
3. Peningkatan Kompetensi Pengadaan Berbasis Digital
  - a. Melakukan pembaharuan sistem pengadaan digital dan memberikan pelatihan terhadap seluruh unit.
  - b. Mengintegrasikan sistem pengadaan digital dengan sistem keuangan dan logistik untuk mempermudah monitoring, serta efisiensi dan efektifitas administrasi.
4. Penguatan Nilai Etika dan Profesionalitas
  - b. Melaksanakan evaluasi terhadap kinerja pegawai secara rutin dengan menggunakan indikator keberhasilan, kepatuhan, transparansi, serta akuntabilitas pengadaan.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afidah. (2024). Implementasi Kompetensi Fungsional dalam Pelaksanaan Pengadaan Barang dan Jasa Pada Bagian Pengadaan Barang dan Jasa Sekretariat Daerah Kabupaten Probolinggo. *MAP (Jurnal Manajemen dan Administrasi Publik) Vol. 7 No. 1 ISSN 2615-2142*.
- Arifin, Z., & Hariyani, A. (2014). Analisis Pengadaan Barang dan Jasa. *Epigram Vol. 11*, 115-122.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management : Manajemen Strategi Konsep, Edisi 12*. Jakarta: Salemba Empat.
- Gumilang, R., Subagja, I. K., & Hakim, A. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Pegawai di Unit Kerja Pengadaan Barang dan Jasa di Kementrian Lingkungan Hidup dan Kehutanan. *JEMSI : Jurnal Ekonomi Manajemen Sistem Informasi, Vol.6, No.2*.
- Handayani, S., & Iriyanto, S. (2010). Pengaruh Kualitas Pelayanan dan Tarif Terhadap Kepuasan serta Implikasinya Terhadap Minat Beli Pasien Rawat Inap pada Rumah Sakit Roemani Muhammadiyah Semarang. *Jurnal Stiedharmaputra, 3(2)*, 1.
- Hikmah, N. R., & Iriyanti, M. (2023). Analisis Efektivitas Pengadaan Barang/Jasa Secara Elektronik (E-Procurement) Pada Dinas Tanaman Pangan Dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat. *Review of Accounting and Business, 133-152*.
- Jalma, H. (2024). Analisis Optimalisasi Kompetensi Sumber Daya Manusia Pengadaan Barang dan Jasa Pemerintah. *Prosiding Seminar Ilmu Sosial & Teknologi (SNISTEK) Vol.6*.
- Malynda. (2024). Strategi Optimalisasi Pemenuhan Indikator Kualifikasi Dan Kompetensi SDM PBJ Dari Indeks Tata Kelola Pengadaan Barang Dan Jasa (ITKP) UKPBJ Kabupaten Langkat. *Prosiding Seminar Ilmu Sosial & Teknologi (SNISTEK) Vol.6*.
- Mangkunegara, A. A. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.



- Mardalis. (2014). *Metode Penelitian : Sutu Pendekatan Proposal*. Jakarta: PT Bumi AKsara.
- Moleong, L. J. (2000). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: CV Remaja Rosdakarya.
- Musfiquon. (2012). *Panduan Lengkap Metodologi Penelitian Pendidikan*. Jakarta: Prestasi Public Publisher.
- Nazarudin. (2020). *Manajemen Strategik*. Palembang: Noer Fikri.
- Nisa, K., Lailani, A. I., Maulana, A., Hasannah, N. A., Rihani, S., & Setianingrum, N. (2024). Peran Sikap Profesional, Etika Kerja, Dan Keterampilan Dalam Meningkatkan Produktifitas Karyawan. *Gudang Jurnal Multidisiplin Ilmu Volume 2 ; Nomor 10* , 105-109.
- Pinaria, A. G., Supriyadi, E., & Derriawan. (2020). Pengaruh Procurement Planning dan Kompetensi SDM Terhadap Kinerja Pengadaan Barang/Jasa PT Angkasapura I (Persero) Melalui e-Procurement System dengan Information Technology Sebagai Variabel Moderator. *Jurnal Ekobisman Vol.5, No.1*.
- Rido, R. A. (2001). *Badan Hukum dan Kedudukan Badan Hukum (Perseroan, Perkumpulan, Koperasi, Yayasan, Wakaf)*. Bandung: PT. Alumni.
- Riyanto, S., Aziz, M. N., & Putera, A. R. (2021). *Analisis SWOT Sebagai Penyusunan Strategi Organisasi*. Yogyakarta: Bintang Pustaka Madani.
- Rizal, S., & Ramly, A. T. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi : Meningkatkan Kinerja Karyawan Dalam Layanan Pengadaan Perumda Air Minum Tirta Kahuripan Kabupaten Bogor. *Diversity: Jurnal Ilmiah Pascasarjana Vol. 3, No. 2*.
- Sedarmayanti. (2007). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Siregar, Y., & Suryani, A. (2020). Efektivitas Pengadaan Barang dan Jasa di Rumah Sakit Pemerintah : Studi Kasis di Rumah Sakit RSUD X. *Jurnal Manajemen Pelayanan Kesehatan, 23(2)*, 101-110.



- Sitorus, F., & Rahmawati, D. (2021). Hubungan pelatihan dan sertifikasi pengadaan dengan kinerja tim pengadaan rumah sakit. *Jurnal Ilmu Administrasi Kesehatan*, 8(1), 21-30.
- Spencer, L. M., & Spencer, S. M. (1993). *Competence At Work : Models for Superior Performance*.
- Sugiyono. (2013). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Sulistyorini, L., & Urumsah, D. (2021). Determinan pencegahan fraud pengadaan barang dan jasa . *Proceeding of National Conference on Accounting & Finance Volume 3*, 181-190.
- Tsani, F. F., & Yanti, H. B. (2022). Analisis Pengaruh Kompetensi Sumber Daya Manusia dan Pengendalian Intern Terhadap Kualitas Pengadaan Barang dan Jasa di Lingkungan Badan Kepegawaian Negara. *Jurnal Sosial dan Teknologi (SOSTECH)*, Volume 2, Number 9.
- Wahyono, D. (2024, November 16 ). *Polisi Tetapkan Tersangka Pengadaan Alat Kedokteran RS di Bangka*. From <https://www.detik.com/sumbagsel/hukum-dan-kriminal/d-7642034/polisi-tetapkan-tersangka-pengadaan-alat-kedokteran-rs-di-bangka>
- Wahyuni, S., & Khoirudin, R. (2020). *Pengantar Manajemen Aset*. Makassar: CV. Nas Media Pustaka.
- Wibowo. (2022). *Manajemen Kinerja - Edisi Kelima*. Depok: PT Raja Grafindo Persada.
- Wibowo, A., Setiawan, T., & Nuraini, S. (2021). Analisis kompetensi pengelola pengadaan dalam pelayanan rumah sakit. *Jurnal Administrasi Rumah Sakit*, 9(1), 33–40.
- Widnyana, I. W., & Widyawati, S. R. (2022). Tanggung Jawab Sosial dan Kompensasi Direksi dalam Memoderasi Tata Kelola Perusahaan dengan Nilai Perusahaan di Indonesia. *Bisma : Jurnal Manajemen*, Vol. 8, No.2.
- Widyastuti, S. R. (2022). Pengembangan Skala Likert Untuk Mengukur Sikap Terhadap Penerapan Penilaian Autentik Siswa Sekolah Menengah

Pertama. *Jurnal Jembatan Efektivitas Ilmu dan Akhlak Ahlussunah Wal Jama'ah*, 57-76.

www.charliehospital.co.id. (2024, September). From charliehospital.co.id:  
<https://charliehospital.co.id/wp-content/uploads/2024/09/RSCH-Press-Release-RSCH-Demak.pdf>

Yana, A. A., Astana, I. N., & Yunita, M. (2022). Peranan Kompetensi Sumber Daya Manusia, Infrastruktur dan Pengawasan dalam Implementasi Sistem e-Procurement di Kota Kupang. *Jurnal Spektran*, Vol.10, No.1, Hal 1-10.

Yuliana, T., & Hartini, D. (2022). Pengaruh Kompetensi dan Sistem Informasi Terhadap Efisiensi Pengadaan di Rumah Sakit. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 201-215.

Zwell, M. (2000). *Creating a Culture of Competence*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

