



SULUH ADILUHUNG
PUBLISHER

BUKU AJAR

MANAJEMEN SUMBER DAYA

MANUSIA KESEHATAN

Akde Triyoga, S.Kep., Ns., M.M
Mariana Puspita, SE., M.Kes

BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN

Akde Triyoga, S.Kep., Ns., M.M.

Mariana Puspita, S.E., M.Kes.

BUKU AJAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN

Penulis : Akde Triyoga, S.Kep., Ns., M.M,
Mariana Puspita, S.E., M.Kes.
Editor : Yoyok Febrijanto, M.Pd.
Desain Sampul : Tim Suluh Adiluhung Publisher
Layout Isi : Tim Suluh Adiluhung Publisher
Isi Halaman : i-iv, 1 - 130
Ukuran Buku : 17 x 25 cm
Edisi Pertama : 2026
ISBN :

Hak Cipta pada Penulis

Hak Cipta dilindungi Undang-Undang Nomor 28 Tahun 2014

Dilarang memperbanyak atau memindahkan Sebagian atau seluruh
isi buku ini ke dalam bentuk apapun secara elektronik maupun
mekanis, tanpa izin dari penulis dan penerbit

All Rights Reserved



SULUH ADILUHUNG
PUBLISHER

Publisher : Suluh Adiluhung Publisher
Jalan Letjen Sutoyo GG IV Nomor 5, Kelurahan Burengan,
Kec. Pesantren, Kota Kediri, Provinsi Jawa Timur, Kode Pos: 64131
E-mail: suluhadiluhung@gmail.com
Website: <https://sapublisher.com>
Phone: 0822-4480-1046

KATA PENGANTAR

Puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga **Buku Ajar Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan** ini dapat diselesaikan dengan baik. Buku ini disusun sebagai bahan ajar bagi mahasiswa, dosen, tenaga kesehatan, maupun praktisi yang ingin memahami konsep dan praktik pengelolaan sumber daya manusia dalam bidang kesehatan secara komprehensif.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Keberhasilan rumah sakit, puskesmas, klinik, maupun institusi kesehatan lainnya sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengembangkan, memberdayakan, menilai, serta mempertahankan tenaga kesehatan yang kompeten dan profesional. Oleh karena itu, pemahaman mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan menjadi kebutuhan yang sangat penting di era pelayanan kesehatan modern.

Buku ini membahas berbagai aspek penting dalam MSDM Kesehatan, mulai dari konsep dasar, kepemimpinan, pengembangan SDM berbasis kompetensi, revitalisasi SDM di era globalisasi, teori-teori MSDM, balanced scorecard, sistem karier, kompensasi, penilaian kinerja, hingga pengelolaan SDM profesional secara efektif.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki keterbatasan. Oleh sebab itu, kritik dan saran yang membangun sangat diharapkan demi penyempurnaan buku ini pada edisi berikutnya. Semoga buku ini dapat memberikan manfaat bagi dunia pendidikan, pelayanan kesehatan, dan pengembangan ilmu manajemen sumber daya manusia kesehatan.

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Kata Pengantar	iii
Daftar Isi	iv
Bab I. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan	1
Bab II. Peran Kepemimpinan Dalam Pemberdayaan Dan Membangun Komitmen	31
Bab III. Perencanaan Pengembangan SDM Berbasis Kompetensi	39
Bab IV. Revitalisasi Sumber Daya Manusia Di Era Globalisasi ...	49
Bab V. Teori Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia : Job Analysis Dan Komponennya	59
Bab VI. Konsep Balanced Scorecard Dalam Manajemen SDM Kesehatan	71
Bab VII. Manajemen Sistem Karier Dan Desain Pelatihan Yang Baik	83
Bab VIII. Sistem Kompensasi Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan	91
Bab IX. Penilaian Kinerja Dalam Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan	103
Bab X. Pengelolaan SDM Profesional Secara Efektif	117
Daftar Pustaka	129

BAB 1

KONSEP DASAR MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KESEHATAN

1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan

Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan (MSDM Kesehatan) merupakan suatu pendekatan strategis dan terorganisir dalam mengelola tenaga kesehatan guna memastikan keberlangsungan, efektivitas, efisiensi, serta mutu pelayanan kesehatan di suatu institusi atau sistem pelayanan kesehatan. Fokus utama dari MSDM dalam konteks kesehatan adalah memastikan bahwa tenaga kesehatan yang meliputi dokter, perawat, bidan, apoteker, tenaga laboratorium, ahli gizi, tenaga sanitasi lingkungan, serta tenaga penunjang lainnya dapat memberikan pelayanan yang berkualitas dan berorientasi pada keselamatan pasien.

Menurut Mathis dan Jackson (2011), Manajemen Sumber Daya Manusia adalah desain sistem formal dalam organisasi untuk menjamin penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi. Dalam pelayanan kesehatan, tujuan ini tidak hanya mencakup pencapaian target operasional institusi, tetapi juga memastikan pelayanan yang aman, efektif, dan manusiawi kepada masyarakat.

1.2 Pendekatan MSDM dalam Konteks Kesehatan

Pendekatan MSDM di bidang kesehatan memiliki kekhasan tersendiri dibandingkan dengan sektor lain. Menurut WHO (2006)

dalam dokumen *Working Together for Health*, tenaga kesehatan adalah "the backbone of the health system", artinya sistem kesehatan tidak akan dapat berjalan tanpa keberadaan dan kinerja tenaga kesehatan yang memadai. Oleh karena itu, pengelolaan SDM di sektor ini tidak bisa hanya sebatas pada aspek administratif, tetapi juga mencakup perencanaan strategis, pengembangan kapasitas, penempatan yang tepat, dan pengawasan mutu kerja.

Dalam laporan tersebut, WHO menekankan pentingnya *Human Resources for Health (HRH)* sebagai pilar penting dalam meningkatkan akses terhadap layanan kesehatan yang berkualitas. MSDM kesehatan mencakup proses perencanaan jumlah dan jenis tenaga kesehatan yang diperlukan, perekrutan, orientasi, pelatihan dan pengembangan, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, serta pengelolaan hubungan kerja dan retensi tenaga kesehatan.

1.3 Konteks Pelayanan Kesehatan : Mutu dan Keselamatan Pasien

Berbeda dari sektor lainnya, sektor kesehatan memiliki fokus yang sangat kuat terhadap keselamatan pasien (*patient safety*) dan mutu pelayanan. Joint Commission International (JCI), sebagai salah satu lembaga akreditasi rumah sakit internasional, mewajibkan setiap institusi kesehatan untuk memiliki sistem MSDM yang terintegrasi dalam upaya menjamin mutu pelayanan. Dalam kerangka ini, pengelolaan tenaga kesehatan harus mampu

menjawab tantangan profesionalisme, etika pelayanan, komunikasi efektif, dan kerja tim yang sinergis.

Menurut Armstrong (2014) dalam bukunya *A Handbook of Human Resource Management Practice*, MSDM adalah pendekatan strategis dalam mengelola hubungan dan sumber daya manusia yang mendukung tujuan jangka panjang organisasi. Dalam pelayanan kesehatan, ini berarti bahwa MSDM harus mampu menjawab perubahan kebutuhan masyarakat, perkembangan teknologi medis, serta regulasi nasional dan global dalam pelayanan kesehatan.

1.4 Tantangan dan Strategi dalam MSDM Kesehatan

Beberapa tantangan utama dalam MSDM bidang kesehatan adalah:

- 1) Ketimpangan distribusi tenaga kesehatan antara daerah kota dan daerah terpencil.
- 2) Kurangnya tenaga kesehatan tertentu seperti dokter spesialis atau tenaga kesehatan komunitas.
- 3) Tingginya angka migrasi tenaga kesehatan (brain drain).
- 4) Ketidaksesuaian kompetensi tenaga kesehatan dengan kebutuhan lapangan.
- 5) Stres kerja tinggi dan kejenuhan (burnout) pada tenaga kesehatan.

Menjawab tantangan ini, strategi MSDM harus mencakup:

- a. Perencanaan SDM berbasis data dan kebutuhan layanan.
- b. Program pelatihan berkelanjutan dan pendidikan interprofesional.

- c. Insentif dan sistem kompensasi yang adil.
- d. Peningkatan kesejahteraan dan kondisi kerja tenaga kesehatan.
- e. Monitoring dan evaluasi kinerja berbasis mutu layanan.

1.5 Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan

Perencanaan Sumber Daya Manusia Kesehatan merupakan langkah awal yang krusial dalam manajemen SDM bidang kesehatan. Proses ini bertujuan untuk memastikan bahwa jumlah, jenis, dan distribusi tenaga kesehatan tersedia secara tepat waktu dan tepat tempat guna memenuhi kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat secara optimal.

Dalam konteks ini, perencanaan SDM kesehatan tidak hanya mencakup kuantitas tenaga kerja, tetapi juga memperhitungkan kualitas, kompetensi, distribusi geografis, dan keberlanjutan ketersediaan tenaga kesehatan. Perencanaan yang baik memungkinkan institusi kesehatan dan pemerintah untuk mengantisipasi tantangan-tantangan pelayanan, seperti peningkatan beban penyakit, transisi demografis, serta perkembangan teknologi medis.

Menurut World Health Organization (WHO, 2009), perencanaan SDM kesehatan harus mempertimbangkan:

- 1) Kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat yang terus berubah,
- 2) Tren epidemiologi dan demografi,
- 3) Kebijakan kesehatan nasional,

4) Kapasitas sistem pendidikan tenaga kesehatan.

Komponen Utama dalam Perencanaan SDM Kesehatan
Perencanaan SDM kesehatan yang efektif mencakup beberapa tahapan kunci berikut:

1) Analisis Beban Kerja (*Workload Analysis*)

- a. Analisis ini bertujuan untuk mengidentifikasi beban kerja aktual yang dihadapi oleh tenaga kesehatan, serta membandingkannya dengan kapasitas tenaga kerja yang tersedia. Metode ini sering digunakan untuk menentukan rasio tenaga kesehatan ideal di fasilitas pelayanan kesehatan.
- b. Dalam praktiknya, pendekatan ini sering digunakan bersama metode *Workload Indicators of Staffing Need (WISN)* yang dikembangkan WHO.

2) Proyeksi Kebutuhan Tenaga Kerja

- a. Proyeksi ini memperkirakan kebutuhan tenaga kesehatan di masa depan berdasarkan tren penyakit, pertumbuhan populasi, reformasi sistem kesehatan, serta kapasitas pelatihan tenaga kesehatan.
- b. Misalnya, jika prevalensi penyakit kronis seperti diabetes dan hipertensi meningkat, maka kebutuhan akan tenaga medis seperti dokter umum, spesialis penyakit dalam, dan perawat komunitas juga akan meningkat.

3) Strategi Pemenuhan Kebutuhan

- a. Strategi ini mencakup rekrutmen, pelatihan, redistribusi, retensi, serta insentif untuk tenaga kesehatan.
- b. Di Indonesia, strategi ini juga berkaitan dengan kebijakan seperti *nawacita*, program Nusantara Sehat, dan distribusi

berbasis kawasan tertinggal, perbatasan, dan kepulauan (DTPK).

Kerangka Hukum dan Kebijakan Nasional

Di Indonesia, perencanaan tenaga kesehatan diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia No. 33 Tahun 2015 tentang *Pedoman Perencanaan Kebutuhan SDM Kesehatan*. Peraturan ini menetapkan bahwa perencanaan harus dilakukan secara sistematis dan berbasis data, serta mengacu pada standar pelayanan minimal (SPM), peta kebutuhan tenaga kesehatan, serta hasil analisis beban kerja.

Perencanaan SDM kesehatan di Indonesia juga mencakup:

- a. Pengembangan Peta Jalan SDMK 2020–2030,
- b. Sistem Informasi SDMK (SISDMK),
- c. Peta sebaran tenaga kesehatan yang terintegrasi dengan *Pusdatin Kemenkes*.

Tantangan dalam Perencanaan SDM Kesehatan

Beberapa tantangan yang umum dihadapi dalam perencanaan SDM kesehatan antara lain:

- a. Ketidaksesuaian data antara pusat dan daerah,
- b. Keterbatasan kapasitas sistem informasi SDM,
- c. Ketimpangan distribusi tenaga kesehatan (urban vs rural),
- d. Dinamika kebijakan dan politik kesehatan.

Untuk mengatasi tantangan ini, pendekatan kolaboratif antar sektor (pendidikan, kesehatan, keuangan), penguatan sistem data, dan peningkatan kapasitas perencanaan di tingkat daerah menjadi sangat penting

1.6 Rekrutmen Tenaga Kesehatan

Rekrutmen tenaga kesehatan merupakan salah satu tahapan penting dalam manajemen sumber daya manusia di sektor kesehatan. Rekrutmen adalah proses sistematis untuk mencari, menarik, dan memilih individu yang memiliki kompetensi, kualifikasi, serta etika profesi yang sesuai untuk mengisi posisi tenaga kesehatan di berbagai unit layanan kesehatan, baik di tingkat pusat maupun daerah.

Menurut **Dessler (2017)**, rekrutmen adalah proses mencari calon karyawan yang memiliki kualifikasi untuk mengisi posisi dalam organisasi, yang kemudian akan diikuti dengan proses seleksi. Dalam konteks pelayanan kesehatan, proses rekrutmen tidak hanya mempertimbangkan aspek teknis seperti kompetensi klinis dan administrasi, tetapi juga aspek etik, empati, dan kesiapan kerja di wilayah-wilayah prioritas seperti daerah terpencil, perbatasan, dan kepulauan (DTPK).

Tujuan Rekrutmen Tenaga Kesehatan

Tujuan utama dari proses rekrutmen tenaga kesehatan adalah:

- a. Mendapatkan tenaga profesional yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan pelayanan.
- b. Menjamin pemerataan distribusi tenaga kesehatan.
- c. Memperkuat layanan kesehatan primer dan rujukan di seluruh wilayah Indonesia.
- d. Menyediakan tenaga yang mampu bekerja dalam tim multidisiplin dan berorientasi pada keselamatan pasien.

DAFTAR ISI

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1996). *Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity*. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252–276.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational Leadership* (2nd ed.). Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Fornes, S. L., Rocco, T. S., & Wollard, K. K. (2008). *Workplace Commitment: A Conceptual Model Developed from Integrative Review of the Research*. *Human Resource Development Review*, 7(3), 339–357.
- Kementerian Kesehatan RI. (2015). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 33 Tahun 2015 tentang Pedoman Perencanaan SDM Kesehatan*. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI.
- Kementerian Kesehatan RI. (2022). *Pedoman Manajemen SDM Kesehatan*. Jakarta: Kementerian Kesehatan RI.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment*. *Human Resource Management Review*.
- Mulyadi. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Salemba Empat.
- Novita, U., & Nst, F. R. A. (2021). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Deepublish.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Spreitzer, G. M. (1995). *Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation*. *Academy of Management Journal*.
- Suprihanto, J., & Prihanti Putri, L. (2021). *Manajemen Sumberdaya Manusia*. Yogyakarta: UGM Press.
- Tahta Media Group. (2022). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Tahta Media Group.
- WHO. (2010). *Workload Indicators of Staffing Need (WISN) User's Manual*. Geneva: World Health Organization.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations*. Pearson.

Sumber daya manusia merupakan aset terpenting dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Keberhasilan rumah sakit, puskesmas, klinik, maupun institusi kesehatan lainnya sangat ditentukan oleh kemampuan organisasi dalam merencanakan, mengembangkan, memberdayakan, menilai, serta mempertahankan tenaga kesehatan yang kompeten dan profesional. Oleh karena itu, pemahaman mengenai Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan menjadi kebutuhan yang sangat penting di era pelayanan kesehatan modern.

Buku ini membahas berbagai aspek penting dalam MSDM Kesehatan, mulai dari konsep dasar, kepemimpinan, pengembangan SDM berbasis kompetensi, revitalisasi SDM di era globalisasi, teori-teori MSDM, balanced scorecard, sistem karier, kompensasi, penilaian kinerja, hingga pengelolaan SDM profesional secara efektif.

