

KESIAPAN TENAGA MEDIS DALAM Mendukung Pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven

Yosefa Lily Londa^{1*}, Purwandhi², Nining Handayani³

S2 Manajemen, Fakultas Manajemen, Universitas Adhirajaa Reswara Sanjaya, Bandung, Indonesia^{1,2,3}

*Corresponding Author : yosefally3@gmail.com

ABSTRAK

Ketersediaan fasilitas kesehatan dan tenaga medis yang terbatas menyebabkan akses Masyarakat terhadap pelayanan kesehatan yang komprehensif dan bermutu belum optimal, sehingga diperlukan upaya pengembangan fasilitas pelayanan kesehatan baru. Namun, kesiapan sumber daya tenaga kesehatan dari aspek jumlah, kompetensi dan motivasi masih menjadi tantangan utama dalam rencana Pembangunan rumah sakit. Penelitian ini bertujuan mengidentifikasi latar belakang pendidikan, kecukupan kompetensi, pengalaman kerja, keyakinan personal, serta kendala utama berkaitan dengan kesiapan pendirian rumah sakit swasta Heinrich Leven. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan melibatkan 10 partisipan yang terdiri atas tenaga medis dari berbagai fasilitas kesehatan. Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan telaah dokumen, kemudian dianalisis menggunakan metode tematik. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sebagian besar tenaga medis memiliki pendidikan dan legalitas praktik yang sesuai, namun masih memerlukan penguatan pelatihan teknis dan manajerial. Kompetensi klinis dinilai cukup baik, tetapi adaptasi terhadap teknologi medis modern belum merata. Pengalaman kerja menjadi modal penting yang membantu tenaga medis dalam menghadapi tantangan operasional rumah sakit baru. Sementara itu, keyakinan dan motivasi terhadap pendirian rumah sakit cenderung positif, meskipun terdapat sejumlah kendala struktural seperti keterbatasan tenaga spesialis dan fasilitas penunjang. Secara keseluruhan, tenaga medis di Kabupaten Ende menunjukkan kesiapan pada tingkat individu, tetapi kesiapan sistem dan dukungan kelembagaan masih perlu diperkuat agar pendirian rumah sakit swasta dapat berjalan optimal.

Kata kunci : kesiapan tenaga medis, kompetensi klinis, pendirian rumah sakit

ABSTRACT

The limited availability of health facilities and medical personnel has resulted in suboptimal access to comprehensive and quality healthcare services for the community, highlighting the need for the development of new healthcare facilities. This study aims to identify educational background, competency adequacy, work experience, personal beliefs, and the main obstacles related to the readiness for establishing the Heinrich Leven Private Hospital. The study employed a qualitative approach involving 10 participants consisting of medical personnel from various healthcare facilities. Data were collected through in-depth interviews, field observations, and document reviews, and were analyzed using thematic analysis. The results showed that most medical personnel possess appropriate educational qualifications and practice licenses, although further strengthening of technical and managerial training is still needed. Clinical competence was considered adequate; however, adaptation to modern medical technology was not evenly distributed. Work experience was identified as an important asset in helping medical personnel face operational challenges in the new hospital. Meanwhile, beliefs and motivation toward the hospital establishment were generally positive, despite several structural challenges such as the limited number of specialists and supporting facilities. Overall, medical personnel in Ende Regency demonstrate readiness at the individual level, but system readiness and institutional support still need to be strengthened to ensure the optimal establishment of the private hospital.

Keywords : medical personnel readiness, clinical competence, hospital establishment

PENDAHULUAN

Peningkatan kualitas pelayanan kesehatan sangat bergantung pada ketersediaan fasilitas medis dan sumber daya manusia kesehatan yang memadai untuk memenuhi tuntutan

Masyarakat (Febrianti, 2022). Di Indonesia, distribusi tenaga medis cenderung terkonsentrasi di perkotaan, meninggalkan daerah-daerah terpencil seperti Kabupaten Ende dengan kekurangan tenaga kesehatan yang substansial. Situasi ini berakibat pada terbatasnya akses masyarakat terhadap layanan kesehatan yang komprehensif dan bermutu (Pomeo & Winarti, 2024). Di Kabupaten Ende, terdapat disparitas yang mencolok antara kebutuhan layanan kesehatan dan kapasitas fasilitas yang tersedia. Dengan populasi mencapai 278.817 jiwa, wilayah ini hanya dilayani oleh dua rumah sakit tipe C dan D yang memiliki keterbatasan kapasitas tempat tidur, jumlah tenaga medis, dan fasilitas pendukung. Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Ende, sebagai contoh, hanya memiliki 194 tempat tidur, yang jauh di bawah rekomendasi Organisasi Kesehatan Dunia (WHO) yaitu satu tempat tidur per 1.000 penduduk. Keterbatasan kapasitas ini berujung pada peningkatan antrean pasien, tingginya angka rujukan ke luar daerah, serta beban kerja yang berat bagi tenaga medis yang ada. Lebih lanjut, tingginya angka penyakit kronis seperti stroke, diabetes, dan gangguan kardiovaskular makin mempertegas kebutuhan akan layanan kesehatan dengan dukungan sumber daya manusia yang mencukupi (Sasongko et al., 2025).

Menilik kondisi tersebut, manajemen Klinik St. Martin De Porres merencanakan pembangunan Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven sebagai upaya meningkatkan akses dan mutu pelayanan kesehatan di Kabupaten Ende. Peningkatan jumlah kunjungan pasien ke klinik dalam lima tahun terakhir semakin memperkuat kebutuhan mendesak untuk mendirikan rumah sakit baru yang mampu menyediakan layanan yang lebih luas (Himawan et al., 2024). Namun, evaluasi awal mengindikasikan bahwa isu krusial yang menghambat persiapan pembangunan rumah sakit adalah kesiapan sumber daya medis, baik dari segi kuantitas, kompetensi, maupun motivasi untuk bertugas di wilayah terpencil (Sroyer et al., 2025). Rencana pembangunan RS Heinrich Leven dengan kapasitas 100 tempat tidur dalam kurun waktu tiga tahun (2027-2029) memerlukan keberadaan minimal 118 tenaga medis dan 38 tenaga non-medis. Pada tahap awal operasional (50 tempat tidur), kebutuhan tenaga medis meliputi dokter umum, beberapa dokter spesialis dasar (Sp. OG, Sp. PD, Sp. A, Sp. B), perawat, bidan, dan tenaga laboratorium. Namun, data menunjukkan bahwa Kabupaten Ende mengalami defisit tenaga medis untuk memenuhi standar nasional. Berdasarkan rasio yang ditetapkan Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, dengan jumlah penduduk yang ada, wilayah ini seharusnya memiliki minimal 111 dokter umum dan 28 dokter spesialis. Saat ini, jumlah tenaga medis yang tersedia masih sangat jauh dari kebutuhan ideal, terutama untuk dokter spesialis yang populasinya sangat terbatas di seluruh Provinsi Nusa Tenggara Timur. Kondisi ini menggarisbawahi adanya kesenjangan dalam pemenuhan tenaga medis yang menjadi tantangan signifikan dalam pengembangan rumah sakit baru (Kalalo et al., 2025).

Selain kekurangan kuantitas, fenomena minimnya kesiapan sumber daya manusia juga terlihat pada aspek kompetensi tekni, rekam jejak profesional, dan kesiapan psikologis tenaga medis untuk beradaptasi dengan sistem pelayanan rumah sakit yang baru (Sabuhari & Arilaha, 2025). Mayoritas tenaga medis di Kabupaten Ende memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai, namun terdapat kebutuhan untuk pelatihan teknis lebih lanjut, adaptasi terhadap teknologi medis, dan pembiasaan terhadap standar operasional rumah sakit. Peningkatan beban kerja di fasilitas yang ada juga berpotensi mereduksi motivasi tenaga medis untuk terlibat dalam pembangunan rumah sakit baru, terutama mengingat keterbatasan sarana pendukung dan kompleksitas pelayanan yang direncanakan (Bani & Anggiani, 2024). Fenomena ini selaras dengan temuan berbagai studi yang mengindikasikan bahwa kesiapan tenaga medis sangat dipengaruhi oleh kombinasi faktor struktural dan psikologis, seperti dukungan institusional, ketersediaan infrastruktur, kejelasan peran, dan persepsi terhadap beban kerja. Oleh karena itu, kesiapan sumber daya manusia merupakan elemen krusial yang menentukan keberhasilan operasional rumah sakit baru, khususnya di area yang menghadapi keterbatasan tenaga medis (Asrini et al., 2024).

Jika ditinjau dari penelitian terdahulu, terdapat celah yang cukup substansial dalam literatur terkait pembangunan rumah sakit di wilayah dengan sumber daya terbatas. Studi oleh Amalia (2019) menitikberatkan pada kelayakan finansial pembangunan rumah sakit namun tidak mengulas aspek kesiapan tenaga medis (Amalia, 2019). Penelitian oleh Sadeghi et al. (2020) berfokus pada model kemitraan pemerintah-swasta, namun tidak membahas kesiapan tenaga medis sebagai komponen operasional utama (Sadeghi et al., 2020). Kajian oleh Irwanto et al. (2024) mengangkat isu-isu pelayanan, seperti minimnya fasilitas dan lambatnya respons pelayanan, namun tidak menginvestigasi bagaimana kualitas dan kesiapan SDM berkontribusi terhadap permasalahan tersebut. Sementara itu, Marques et al. (2021) mengembangkan model pengambilan keputusan investasi untuk rumah sakit swasta, namun tidak memasukkan variabel kesiapan tenaga medis dalam kerangka analisisnya (Marques et al., 2021). Dari tinjauan tersebut, terlihat bahwa sebagian besar penelitian mengenai pembangunan rumah sakit masih berfokus pada aspek finansial, regulasi, dan manajemen operasional. Namun, kesiapan tenaga medis sebagai faktor fundamental keberhasilan layanan kesehatan belum mendapatkan perhatian yang memadai, terutama dalam konteks daerah terpencil seperti Kabupaten Ende (Puspitasari et al., 2024). Celah penelitian inilah yang mendasari urgensi kajian ini.

Berdasarkan kondisi ini, penelitian ini memfokuskan perhatian pada kesiapan tenaga medis dalam mendukung pembangunan Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven di Kabupaten Ende dengan menelaah tiga aspek utama: kebutuhan tenaga medis, strategi pemenuhannya, dan dukungan eksternal yang esensial agar tenaga medis memiliki kesiapan optimal untuk mendukung operasional rumah sakit baru (Purwadhi et al., 2024). Melalui penelitian ini, diharapkan dapat tersusun rekomendasi strategis yang dapat dijadikan basis pengambilan keputusan dalam pengembangan sumber daya manusia kesehatan di wilayah Ende. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi latar belakang pendidikan, kecukupan kompetensi, pengalaman kerja, keyakinan personal, serta kendala utama berkaitan dengan kesiapan pendirian rumah sakit swasta Heinrich Leven.

METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif melalui rancangan studi intrinsik. Pendekatan penelitian menggunakan metode deskriptif dan naturalistik. Penelitian ini dilaksanakan di Kabupaten Ende, Provinsi Nusa Tenggara Timur, dengan fokus pada tenaga medis yang berpotensi mendukung pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven. Penelitian dilaksanakan pada bulan Oktober - November tahun 2025. jumlah partisipan sebanyak 10 individu yang diseleksi melalui metode *purosive samplig*. Kualifikasi partisipan adalah 1). Berkecimpung dalam sektor medis atau memiliki peran dalam perumusan kebijakan serta pengelolaan bidang kesehatan; 2). Memiliki pemahaman yang mendalam mengenai kondisi sistem kesehatan yang berlaku di Kabupaten Ende; 3). Menunjukkan kesediaan untuk menjalani sesi wawancara dan menyampaikan informasi secara transparan. Instrumen penelitian menggunakan panduan wawancara mendalam (*in-dept interview*) dan handphone untuk merekam. Data dianalisis menggunakan teknik tematik.

HASIL

Latar Belakang Pendidikan Tenaga Medis

Aspek pertama yang dianalisis adalah sejauh mana latar belakang pendidikan tenaga medis di Kabupaten Ende telah memenuhi persyaratan pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven. Sebagian besar partisipan menyampaikan bahwa kualifikasi pendidikan tenaga medis di daerah ini sudah sesuai standar profesi. Dokter umum (P1, P2) telah menempuh pendidikan profesi kedokteran, dokter spesialis (P5, P6) memiliki gelar spesialis yang diakui oleh KKI,

dan tenaga perawat serta bidan (P3, P4, P7) sudah memiliki ijazah D3 hingga S1 Keperawatan dan Kebidanan.

Seorang dokter umum (P1) menyatakan:

“Kalau dari sisi pendidikan, kami semua sudah memenuhi standar profesi. Memang belum ada yang spesialis di puskesmas, tapi untuk dokter umum dan perawat semuanya sudah kompeten secara akademik.” Hal serupa diungkapkan oleh dokter spesialis penyakit dalam (P5):

“Untuk tenaga medis di Ende, dari segi pendidikan formal sudah cukup. Namun untuk membuka rumah sakit swasta, nanti perlu tambahan pelatihan manajemen rumah sakit dan keselamatan pasien.”

Dari wawancara dengan pihak Dinas Kesehatan (P10) diketahui bahwa mayoritas tenaga medis memiliki sertifikat kompetensi dan izin praktik (STR dan SIP) yang masih berlaku. Berdasarkan data tahun 2025, terdapat 36 dokter umum, 14 dokter gigi, 9 dokter spesialis, serta 247 perawat dan 112 bidan aktif di fasilitas kesehatan kabupaten. Secara umum, hasil observasi di RSUD Ende, Puskesmas Rewarangga dan Klinik Pratama Martin de Porres menunjukkan bahwa tenaga medis telah menjalankan tugas sesuai kualifikasi pendidikan mereka. Telah dokumen Data Tenaga Nakes Kabupaten Ende Tahun 2025 juga memperkuat hasil wawancara tersebut. Dokumen tersebut memuat kualifikasi pendidikan dan distribusi tenaga medis di setiap fasilitas kesehatan, yang menunjukkan bahwa tenaga medis di Kabupaten Ende memiliki latar belakang pendidikan yang cukup memadai untuk mendukung operasional rumah sakit swasta. Analisis tematik mengindikasikan bahwa faktor pendidikan bukanlah kendala primer pada kesiapan pendirian institusi layanan kesehatan swasta. Meskipun demikian, diperlukan penguatan kapabilitas pada ranah pengelolaan layanan, jaminan keselamatan pasien, serta sistem penjaminan mutu agar seluruh tenaga medis mampu menyesuaikan diri dengan standar yang berlaku di rumah sakit kontemporer

Kompetensi Tenaga Medis

Aspek kedua yang dievaluasi terkait dengan kompetensi tenaga medis dalam memenuhi standar operasional yang disyaratkan untuk pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven. Kompetensi dalam konteks ini mencakup kemahiran klinis, keahlian teknis, pemahaman mendalam mengenai alur pelayanan, serta etos kerja profesional dalam penyampaian layanan kesehatan. Temuan dari wawancara mengindikasikan bahwa mayoritas tenaga medis di Kabupaten Ende memiliki tingkat keyakinan yang memadai terhadap keahlian mereka, walaupun terdapat indikasi kebutuhan akan pengembangan profesional berkelanjutan, khususnya pada area layanan spesialis dan implementasi teknologi kesehatan terkini.

Seorang dokter umum (P2) menyampaikan:

“Kalau bicara kompetensi, dokter dan perawat di sini sebenarnya sudah siap bekerja di rumah sakit. Tapi mungkin yang kurang itu pembaruan ilmu—kadang pelatihan belum rutin, jadi ada gap kecil dengan standar rumah sakit besar.”

Perawat yang bertugas di Puskesmas Rewarangga (P3) menambahkan:

“Kami terbiasa menangani pasien dengan kondisi gawat darurat. Tapi untuk rumah sakit, tentu perlu adaptasi—seperti dokumentasi medis elektronik atau protokol keselamatan pasien yang lebih ketat.” Pihak yayasan Menambahkan (P9):

“Kami sudah menyiapkan standar kompetensi bagi tenaga yang nanti akan direkrut.”

Sementara itu, dari pihak Dinas Kesehatan (P10) dijelaskan bahwa kompetensi tenaga medis di Ende umumnya sudah sesuai dengan kualifikasi profesi masing-masing, namun masih diperlukan refreshment training secara berkala untuk menjaga mutu pelayanan.

“Kami di Dinkes rutin melakukan pelatihan PPGD, manajemen logistik, dan surveilans penyakit. Tapi kalau nanti ada rumah sakit swasta, tentu perlu tambahan pelatihan yang lebih spesifik.”

Observasi di RSUD Ende, Klinik Martin de Porres dan Klinik Life Care mengindikasikan bahwa para profesional medis, termasuk dokter dan perawat, telah berhasil mengimplementasikan prosedur klinis yang selaras dengan standar pelayanan fundamental. Operasional pelayanan berlangsung tanpa hambatan, penanganan pasien dilaksanakan secara efektif, dan para tenaga medis memperlihatkan kompetensi klinis yang memadai. Meskipun demikian, tim peneliti mengobservasi bahwa kesempatan untuk mengikuti pelatihan yang memanfaatkan teknologi kesehatan, seperti sistem pencatatan medis elektronik atau pemanfaatan instrumen diagnosis mutakhir, masih terbatas. Analisis dokumen internal Dinas Kesehatan (2025) turut mempertegas temuan ini, menunjukkan bahwa program pelatihan teknis komprehensif terakhir bagi tenaga medis diselenggarakan pada tahun 2023, dan cakupannya belum merata pada seluruh personel di fasilitas Analisis dokumen internal Dinas Kesehatan (2025) turut mempertegas temuan ini, menunjukkan bahwa program pelatihan teknis komprehensif terakhir bagi tenaga medis diselenggarakan pada tahun 2023, dan cakupannya belum merata pada seluruh personel di fasilitas pelayanan kesehatan swasta.

Secara tematik, hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa para tenaga medis memiliki fondasi kompetensi yang kokoh untuk layanan klinis esensial serta penanganan kondisi darurat. Kekurangan yang teridentifikasi tidak terletak pada kemampuan klinis praktis, melainkan pada area pengembangan profesionalisme yang berkesinambungan dan proses adaptasi terhadap lingkungan rumah sakit yang memiliki tingkat kerumitan lebih tinggi. Temuan ini sejalan dengan konsep kompetensi profesional menurut Spencer & Spencer (1993), yang menekankan pentingnya kombinasi antara skill, knowledge, dan attitude. Dalam konteks Ende, dua aspek pertama (pengetahuan dan keterampilan) sudah cukup baik, sementara aspek ketiga (pengembangan dan adaptasi berkelanjutan) masih memerlukan penguatan agar kesiapan menuju pendirian rumah sakit swasta menjadi lebih optimal.

Pengalaman Tenaga Medis

Aspek ketiga yang dikaji dalam penelitian ini adalah pengalaman kerja tenaga medis serta kontribusinya terhadap kesiapan pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven di Kabupaten Ende. Pengalaman menjadi salah satu indikator penting dalam menentukan kemampuan tenaga medis menghadapi perubahan sistem pelayanan kesehatan yang lebih kompleks. Sebagian besar partisipan memiliki pengalaman kerja yang cukup panjang di bidang pelayanan kesehatan, baik di fasilitas pemerintah maupun swasta. Dokter umum (P1) yang bertugas di Puskesmas Rewarangga telah memiliki pengalaman lebih dari dua puluh tahun, sementara perawat (P3) telah bekerja selama tiga puluh tahun dengan enam belas tahun terakhir di Puskesmas Rewarangga. Bidan (P7) bahkan telah pensiun dari ASN dan kembali bekerja di klinik swasta.

Seorang dokter umum (P1) mengungkapkan

“Saya sudah lama di lapangan, mulai dari puskesmas sampai klinik. Jadi kalau ditanya siap atau tidak, saya rasa kami sudah tahu pola pasien di Ende seperti apa.”

Sementara itu, seorang perawat (P3) menuturkan

“Dari pengalaman kami, tantangan di lapangan bukan soal menangani pasien, tapi bagaimana menyesuaikan diri dengan sistem baru. Kalau nanti rumah sakit swasta berdiri, kami harus belajar sistem administrasi dan standar kerja yang lebih tinggi.”

Dari sisi dokter spesialis (P6), pengalaman kerja lebih dari satu dekade memberikan pandangan bahwa kesiapan tenaga medis tidak hanya diukur dari lama bekerja, tetapi dari kemampuan belajar ulang:

“Dokter dan perawat di sini sudah terbiasa menghadapi berbagai kasus, tapi pengalaman saja tidak cukup. Diperlukan sistem kerja dan manajemen klinik yang mendukung.”

Hasil observasi di Puskesmas Rewarangga menunjukkan bahwa tenaga medis berpengalaman mampu bekerja dengan efisien meskipun dengan keterbatasan fasilitas. Hal serupa terlihat di RSUD Ende, Klinik Martin de Porres dan Klinik Life Care, di mana dokter dan perawat mampu melayani pasien dengan beban kerja tinggi tanpa mengorbankan mutu pelayanan. Telaah dokumen riwayat kepegawaian menunjukkan bahwa lebih dari 70% tenaga medis di Kabupaten Ende memiliki pengalaman kerja di atas 10 tahun. Data tersebut mendukung temuan wawancara bahwa pengalaman menjadi salah satu kekuatan utama tenaga medis local. Analisis tematik menunjukkan bahwa pengalaman memberikan modal sosial dan profesional yang signifikan dalam mendukung kesiapan tenaga medis. Tenaga medis dengan pengalaman panjang memiliki kemampuan menghadapi berbagai kondisi klinis dan situasi pelayanan yang beragam. Namun demikian, pengalaman perlu diimbangi dengan adaptasi terhadap inovasi sistem kerja rumah sakit, seperti penggunaan teknologi kesehatan dan manajemen mutu. Dengan demikian, pengalaman kerja yang tinggi akan berkontribusi optimal bila didukung oleh pelatihan lanjutan yang berkelanjutan.

Keyakinan Tenaga Medis terhadap Kesiapan Pendirian RS Swasta

Aspek keempat yang dikaji berkaitan dengan keyakinan atau pandangan tenaga medis mengenai tingkat kesiapan mereka dalam memberikan dukungan bagi pembentukan Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven. Keyakinan ini mengindikasikan sejauh mana profesional medis merasa siap dan memiliki kepercayaan diri dalam menghadapi pergeseran paradigma operasional dari unit layanan primer menuju lingkungan rumah sakit swasta. Mayoritas responden menunjukkan disposisi yang afirmatif dan bersemangat terhadap inisiatif pembangunan fasilitas rumah sakit baru. Mereka memandang keberadaan rumah sakit swasta bukan sebagai tantangan yang mengancam, melainkan sebagai kesempatan untuk pertumbuhan profesional.

Seorang dokter umum (P2) menyampaikan:

“Kalau dari kami pribadi, siap saja. Justru senang karena itu bisa membuka kesempatan untuk belajar hal baru, terutama di bidang pelayanan rumah sakit yang lebih lengkap.”

Bidan (P7) yang sudah berpengalaman juga menuturkan:

“Kami senang kalau nanti ada rumah sakit swasta, karena pelayanan bisa lebih cepat dan peralatan lebih baik. Kami para bidan pasti siap ikut beradaptasi, asal diberi pelatihan dan arahan.”

Namun, sebagian kecil partisipan mengungkapkan adanya kekhawatiran terhadap penyesuaian sistem kerja dan standar pelayanan baru. Perawat (P4) menyebutkan:

“Kalau soal kesiapan mental, kami siap. Tapi kalau nanti ada sistem komputerisasi penuh atau SOP baru, itu perlu waktu untuk belajar lagi.”

Pandangan dari pihak Dinas Kesehatan (P10) memperkuat hasil wawancara:

“Tenaga medis di Ende itu punya semangat tinggi. Mereka hanya butuh dukungan kebijakan dan pelatihan agar lebih yakin dalam menghadapi perubahan.”

Observasi di lapangan menunjukkan adanya semangat kolaboratif di antara tenaga medis. Di Klinik Martin de Porres, misalnya, tenaga medis berkoordinasi dengan baik untuk menangani pasien meskipun berasal dari latar kerja yang berbeda. Situasi ini menunjukkan kesiapan psikologis dan profesional yang kuat. Dari hasil telaah dokumen Rencana Pengembangan SDM Kesehatan Kabupaten Ende (2025), pemerintah daerah juga telah menyiapkan program pendampingan bagi tenaga kesehatan dalam menghadapi pengembangan fasilitas swasta baru. Ini menjadi indikator dukungan eksternal terhadap peningkatan keyakinan dan kesiapan tenaga medis. Secara tematik, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keyakinan tenaga medis dalam menghadapi perubahan sangat ditentukan oleh pengalaman, dukungan organisasi, dan kesempatan pengembangan diri. Dalam konteks Kabupaten Ende, ketiga aspek tersebut telah tampak: tenaga medis memiliki kemampuan profesional, memahami manfaat keberadaan rumah sakit baru, dan mendapatkan dukungan dari instansi terkait. Oleh karena itu, secara psikologis dan profesional, tenaga medis dapat dikatakan siap dan yakin terhadap pendirian rumah sakit swasta baru.

Kendala Utama Tenaga Medis Dalam Mendukung Kesiapan

Aspek terakhir yang dikaji adalah kendala utama yang dihadapi tenaga medis dalam mendukung kesiapan pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven di Kabupaten Ende. Walaupun sebagian besar tenaga medis menunjukkan kesiapan dan keyakinan yang tinggi, mereka juga menyadari adanya sejumlah tantangan yang perlu diatasi agar proses pendirian rumah sakit dapat berjalan optimal. Dari hasil wawancara, kendala paling banyak disebutkan meliputi: keterbatasan sumber daya manusia spesialis, minimnya pelatihan berkelanjutan, fasilitas yang belum memadai, serta koordinasi lintas profesi dan kelembagaan yang masih perlu diperkuat.

Dokter umum (P1) menyatakan:

“Yang masih jadi kendala itu bukan kemauan, tapi ketersediaan waktu dan tenaga. Karena jumlah dokter di Ende masih terbatas, kami harus membagi waktu antara puskesmas, klinik, dan tugas administratif.”

Hal senada diungkapkan dokter spesialis penyakit dalam (P5):

“Kesiapan kami ada, tapi kalau SDM belum cukup, sistem rumah sakit bisa berat di awal. Apalagi kalau belum ada pelatihan manajemen RS dan keselamatan pasien.”

Perawat (P4) menambahkan dari sisi operasional:

“Kami siap bekerja, tapi kalau fasilitas dan peralatan belum lengkap, kerja kami tidak maksimal. Kadang satu alat dipakai bergantian antar-ruangan.”

Hal ini juga tercermin dari pandangan tokoh masyarakat (P8) yang menyoroti keterbatasan sistem layanan yang ada saat ini

“Kami masyarakat tentu berharap dokter dan tenaga kesehatan di Ende bisa lebih banyak dan fasilitasnya juga memadai. Kadang kalau alat tidak ada atau tenaga spesialis belum ada, kami harus ke luar daerah untuk berobat,”

Sementara dari pihak Dinas Kesehatan (P10) disampaikan bahwa kendala terbesar memang terletak pada distribusi SDM medis dan keterbatasan anggaran pelatihan:

“Kami berusaha memperkuat tenaga medis, tapi perlu dukungan dari yayasan dan pihak swasta juga untuk peningkatan kapasitas dan fasilitas.”

Observasi peneliti di RSUD Ende, Puskesmas Rewarangga dan Klinik Martin de Porres menunjukkan bahwa sebagian alat medis masih terbatas dan beberapa ruangan pelayanan

masih bersifat multifungsi. Hal ini menandakan perlunya penguatan sarana prasarana untuk mendukung operasional rumah sakit swasta yang lebih modern. Telaah dokumen Data Tenaga Kesehatan Kabupaten Ende Tahun 2025 juga menunjukkan ketimpangan distribusi antara tenaga medis di pusat kota dan daerah pinggiran. Beberapa jenis tenaga spesialis (seperti anastesi dan radiologi) masih belum tersedia secara permanen. Analisis tematik mengindikasikan bahwa hambatan yang ada bukanlah bersifat individual, melainkan lebih kepada tantangan sistemik yang berhubungan dengan kebijakan, ketersediaan sumber daya, serta dukungan dari institusi. Defisit personel spesialis merupakan problematic utama yang berpotensi mengganggu kelancaran operasional awal rumah sakit swasta, didampingi urgensi untuk meningkatkan sistem pelatihan internal dan optimalisasi fasilitas. Dalam lingkup Kabupaten Ende, personel medis telah menunjukkan kesiapan dari segi mental dan profesional, namun demikian, diperlukan penambahan dukungan kelembagaan dan sumber daya yang memadai guna mewujudkan kesiapan institusional yang komprehensif.

PEMBAHASAN

Temuan studi mengindikasikan bahwa tingkat kesiapan tenaga medis di Kabupaten Ende untuk mendukung pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven merupakan manifestasi dari pengaruh gabungan faktor-faktor individual, profesional, dan sistem layanan kesehatan regional. Secara garis besar, para tenaga medis memiliki kualifikasi pendidikan yang relevan, akumulasi pengalaman kerja yang substansial, dan menunjukkan apresiasi terhadap inovasi dalam infrastruktur layanan kesehatan. Walaupun demikian, kesiapan ini belum mencapai kondisi paripurna akibat tantangan sistemik yang meliputi defisit jumlah spesialis, kekurangan fasilitas, dan disparitas dalam program pengembangan profesional berkelanjutan. Temuan ini menunjukkan bahwa kesiapan tenaga medis tidak hanya dipengaruhi oleh kapasitas individu, tetapi juga oleh lingkungan kerja dan dukungan sistem kesehatan yang melingkupinya. Pengalaman kerja yang dimiliki tenaga medis menjadi modal penting dalam menghadapi perubahan sistem pelayanan rumah sakit, terutama dalam adaptasi terhadap alur pelayanan yang lebih kompleks dan berbasis standar mutu. Namun, keterbatasan jumlah tenaga spesialis dan fasilitas penunjang menyebabkan beban kerja berpotensi meningkat, sehingga dapat memengaruhi efektivitas pelayanan apabila tidak diimbangi dengan perencanaan sumber daya manusia yang matang. Kondisi ini menegaskan bahwa kesiapan operasional rumah sakit baru membutuhkan sinergi antara kesiapan personal tenaga medis dan kesiapan institusi dalam menyediakan sistem kerja yang mendukung (Ika, 2024).

Selain itu, disparitas dalam akses pengembangan profesional berkelanjutan menunjukkan perlunya strategi penguatan kapasitas tenaga medis secara terstruktur dan berkesinambungan. Program pelatihan teknis, peningkatan kompetensi manajerial, serta pembiasaan terhadap penggunaan teknologi kesehatan modern menjadi faktor penting dalam meningkatkan kesiapan menuju pelayanan rumah sakit yang berkualitas. Dukungan kebijakan institusi dan pemerintah daerah juga berperan dalam menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, sehingga tenaga medis memiliki motivasi dan kepercayaan diri dalam mendukung pendirian rumah sakit baru (Naufal, 2025). Dengan demikian, kesiapan tenaga medis di Kabupaten Ende perlu dipahami sebagai proses dinamis yang memerlukan penguatan berkelanjutan pada aspek individu, organisasi, dan sistem pelayanan kesehatan secara simultan.

Latar Belakang Pendidikan dan Kesiapan Tenaga Medis

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa para tenaga medis di Kabupaten Ende memiliki latar belakang akademis yang selaras dengan kriteria keahlian profesi seperti yang diuraikan dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 33 Tahun 2019 mengenai Registrasi Tenaga Kesehatan (Kemenkes RI, 2019). Semua profesional medis yang terlibat dalam wawancara

telah memiliki Surat Tanda Registrasi (STR) dan Surat Izin Praktik (SIP) yang masih berlaku, yang mengonfirmasi pemenuhan aspek legalitas serta kualifikasi profesional (Nahl & Yusuf, 2024b). Situasi ini sejalan dengan konsep kesiapan tenaga kesehatan yang dikemukakan oleh WHO (2021), yang menekankan bahwa pendidikan dan pelatihan resmi merupakan prasyarat mendasar untuk kesiapan profesional (WHO, 2021). Meskipun demikian, data wawancara juga mengungkapkan bahwa kesiapan akademis ini memerlukan peningkatan melalui program pelatihan lanjutan dalam manajemen rumah sakit, keselamatan pasien, dan pelayanan yang berorientasi pada kualitas. Dalam kerangka *General system Theory*, aspek pendidikan dipandang sebagai subsistem awal dalam sistem kesehatan yang akan memberikan dampak terhadap kinerja subsistem lain (Kurniawan & Ibu, 2023).

Kepemilikan STR dan SIP yang masih aktif tidak hanya mencerminkan pemenuhan aspek administratif, tetapi sekaligus menjadi indikator awal kesiapan tenaga medis dalam menjalankan praktik profesional sesuai standar pelayanan kesehatan. Legalitas profesi memberikan jaminan bahwa tenaga medis telah melalui proses uji kompetensi dan evaluasi kelayakan praktik, sehingga mampu memberikan pelayanan yang aman dan bertanggung jawab. Namun demikian, kesiapan profesional tidak berhenti pada pemenuhan persyaratan formal, melainkan memerlukan penguatan kompetensi adaptif yang sesuai dengan dinamika perkembangan pelayanan rumah sakit modern, termasuk penerapan teknologi kesehatan, koordinasi antarprofesi, serta peningkatan kemampuan komunikasi terapeutik dalam pelayanan pasien (Nahl & Yusuf, 2024a).

Selain itu, hasil penelitian memperlihatkan bahwa kesiapan akademis tenaga medis perlu diintegrasikan dengan dukungan sistem organisasi yang memadai agar mampu menghasilkan kinerja pelayanan yang optimal. Dalam perspektif sistem kesehatan, pendidikan dan pelatihan yang baik akan memberikan dampak maksimal apabila diikuti dengan kebijakan institusi yang mendukung pengembangan kompetensi secara berkelanjutan, seperti penyediaan pelatihan rutin, supervisi klinis, dan evaluasi mutu pelayanan. Tanpa dukungan tersebut, potensi akademis yang dimiliki tenaga medis berisiko tidak berkembang secara optimal (Rosdiana et al., 2024). Oleh karena itu, kesiapan tenaga medis dalam mendukung pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven tidak hanya ditentukan oleh kapasitas individu, tetapi juga oleh kesiapan sistem organisasi dalam memfasilitasi peningkatan profesionalisme secara berkesinambungan.

Kompetensi dan Kinerja Tenaga Medis

Analisis dari wawancara yang dilakukan mengindikasikan bahwa tingkat kompetensi tenaga medis di Kabupaten Ende berada pada kategori baik, terutama dalam area pelayanan klinis, interaksi dengan pasien, dan kepatuhan terhadap kode etik profesional. Hasil ini konsisten dengan kerangka kerja kompetensi tenaga kesehatan yang dikeluarkan oleh WHO (2021), yang mendefinisikan kompetensi sebagai gabungan dari keahlian teknis, kapasitas manajerial, serta dialog kolaboratif antar disiplin profesi. Walaupun demikian, dijumpai bahwa sebagian tenaga medis masih menghadapi keterbatasan dalam mengaplikasikan teknologi informasi kesehatan, pengelolaan mutu layanan, serta pemahaman terhadap standar akreditasi rumah sakit, meskipun memiliki kompetensi klinis yang memadai. Situasi ini menegaskan urgensi untuk meningkatkan program pengembangan profesi berkelanjutan (*Continuing Professional Development/CPD*) sejalan dengan regulasi Kementerian Kesehatan Republik Indonesia (2023).

Dalam konteks Kerangka Sistem Kesehatan Terpadu (GST), kompetensi tenaga medis memegang peranan krusial sebagai salah satu unsur inti penggerak sistem pelayanan kesehatan. Kegagalan dalam memperkuat unsur ini berpotensi menyebabkan dampak negatif pada subsistem lain, termasuk manajemen, logistik, dan sektor pelayanan public (Afandi, 2024). Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kompetensi tenaga medis secara umum sudah

mencukupi. Akan tetapi, terdapat kebutuhan mendesak untuk memperkuat kompetensi yang bersifat adaptif dan digital guna mempersiapkan mereka beroperasi secara efektif dalam lingkungan rumah sakit swasta yang mensyaratkan standar lebih tinggi dan kompleksitas yang lebih besar.

Pengalaman Sebagai Modal Kesiapan

Studi ini mengidentifikasi bahwa masa kerja yang substansial merupakan aset krusial dalam kesiapan tenaga medis di Kabupaten Ende. Mayoritas tenaga medis telah mengabdikan selama lebih dari satu dekade di berbagai unit pelayanan kesehatan, termasuk puskesmas, klinik, dan rumah sakit. Merujuk pada prinsip pengembangan sumber daya manusia di bidang kesehatan (Djati, 2023), pengalaman praktis yang luas berkontribusi pada peningkatan kapasitas adaptasi, ketepatan dalam membuat keputusan klinis, serta etos kerja dalam memberikan layanan (Bani & Anggiani, 2024). Temuan dari wawancara juga mengindikasikan bahwa para profesional kesehatan yang memiliki jam terbang tinggi cenderung menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang lebih besar, efisiensi kerja yang superior, serta kemampuan yang memadai untuk mengelola volume pekerjaan yang berat. Akan tetapi, akumulasi pengalaman ini belum sepenuhnya ditransformasikan menjadi pengetahuan organisasional karena ketiadaan prosedur berbagi pengetahuan dan pendampingan antar-disiplin profesi.

Dalam kerangka General System Theory, pengalaman personal merupakan komponen dari subsistem masukan yang memerlukan pemrosesan melalui mekanisme organisasional untuk menghasilkan keluaran berupa kompetensi kolektif. Oleh karena itu, pengalaman kerja yang dimiliki oleh tenaga medis dapat menjadi pilar kesiapan yang kokoh, asalkan didukung oleh sistem pembelajaran dalam organisasi dan kolaborasi antar-profesi yang memfasilitasi peningkatan kualitas layanan.

Keyakinan dan Motivasi Tenaga Medis

Hasil penelitian mengindikasikan bahwa para tenaga medis menunjukkan keyakinan dan dorongan yang kuat terhadap pembentukan Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven. Mayoritas partisipan memandang institusi kesehatan ini sebagai sarana untuk meningkatkan kompetensi profesional sekaligus membuka akses pelayanan kesehatan yang lebih luas bagi masyarakat. Temuan ini bersesuaian dengan kerangka kesiapan sumber daya kesehatan yang dirilis oleh WHO (2006) serta Peraturan Menteri Kesehatan No. 10 Tahun 2021, yang menegaskan bahwa kesiapan tenaga medis mencakup dimensi psikologis, termasuk keyakinan diri, pandangan mengenai keuntungan dari perubahan, dan dukungan yang diberikan oleh lingkungan kerja (Kemenkes RI, 2021). Tingginya motivasi ini merefleksikan kesiapan psikologis yang positif, namun demikian, penguatan lebih lanjut diperlukan melalui dukungan institusional yang berkelanjutan. Bentuk dukungan ini dapat berupa apresiasi terhadap performa kerja, penetapan jalur karier yang jelas, serta implementasi sistem komunikasi dua arah yang efektif antara tenaga medis dan jajaran manajemen rumah sakit (Yochanan et al., 2024).

Mengacu pada prinsip General System Theory, elemen motivasi pada tingkat individu merupakan bagian dari subsistem perilaku manusia. Efektivitasnya hanya akan tercapai apabila terdapat interaksi yang selaras dengan subsistem struktur organisasi dan sistem kepemimpinan. Oleh karena itu, meskipun kesiapan psikologis tenaga medis telah berada pada tingkat yang tinggi, keberlangsungan efektivitasnya sangat bergantung pada integrasi yang kohesif antara motivasi personal dan dukungan yang disediakan oleh sistem kelembagaan.

Kendala Struktural dan Tantangan Kelembagaan

Walaupun kesiapan individu tenaga medis sudah baik, penelitian ini menemukan kendala kelembagaan dan struktural yang cukup signifikan, seperti keterbatasan tenaga dokter spesialis,

sarana penunjang medis, dan pelatihan berjenjang yang belum merata. Menurut konsep sistem pelayanan kesehatan (Depkes, 2018; WHO, 2010) dan General System Theory (Bertalanffy, 1956), efektivitas suatu sistem ditentukan oleh sinergi antar subsistemnya. Dalam konteks Kabupaten Ende, Dinas Kesehatan telah berupaya melakukan pemerataan tenaga medis melalui kebijakan penempatan dan kerja sama lintas fasilitas. Namun, dukungan infrastruktur, pendanaan, dan koordinasi antarinstansi masih perlu diperkuat agar sistem berjalan efisien.

Dengan pendekatan Teori Sistem Umum, kendala ini dapat dipahami sebagai gangguan pada antarmuka antar subsistem, di mana kesiapan SDM (subsystem A) tidak diimbangi oleh kesiapan sarana dan kebijakan (subsystem B dan C) (Elungan & Tjenreng, 2025). Dengan demikian, kesiapan tenaga medis secara individu sudah baik, tetapi kesiapan sistem dan kelembagaan masih perlu ditingkatkan agar rumah sakit baru dapat beroperasi secara efektif dan berkelanjutan (Sapulette et al., 2025). Secara komprehensif, dengan merujuk pada teori kesiapan tenaga kesehatan dari WHO, konsep pengembangan Sumber Daya Manusia kesehatan dari Kemenkes RI, serta pendekatan General System Theory (Von Bertalanffy et al., 1956), dapat disimpulkan bahwa tenaga medis di Kabupaten Ende telah mencapai tingkat kesiapan baik secara individu maupun profesional. Akan tetapi, penguatan pada aspek kelembagaan dan peningkatan koordinasi lintas sektor masih diperlukan guna mencapai kesiapan sistemik yang optimal untuk mendukung pendirian Rumah Sakit Swasta Heinrich Leven di Kabupaten Ende.

KESIMPULAN

Berdasarkan kelima aspek yang telah diuraikan, dapat ditarik kesimpulan bahwa tingkat kesiapan tenaga medis di Kabupaten Ende menunjukkan suatu formasi antara kapabilitas perorangan dan kesulitan yang bersifat struktural. Berdasarkan latar belakang pendidikan para tenaga medis telah memenuhi standar yang disyaratkan oleh profesi serta legalitas praktik sebagaimana diatur dalam Peraturan Menteri Kesehatan dan Organisasi Kesehatan Dunia (WHO). Para tenaga medis memiliki kompetensi yang solid pada aspek klinis. Namun, terdapat kebutuhan untuk pengembangan lebih lanjut melalui pelatihan berkelanjutan serta adaptasi terhadap digitalisasi dalam sistem pelayanan. Durasi pengalaman kerja yang panjang telah berkontribusi signifikan sebagai fondasi utama dalam pembentukan kesiapan profesional serta kemampuan adaptasi dalam lingkungan kerja. Tingkat keyakinan dan motivasi yang tinggi mengindikasikan adanya kesiapan psikologis yang positif dalam menghadapi berbagai perubahan. Hambatan yang bersifat struktural dan kelembagaan masih menjadi kendala sistemik yang memerlukan solusi melalui kolaborasi antar berbagai sektor dan dukungan kebijakan dari pemerintah daerah.

UCAPAN TERIMAKASIH

Penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya atas dukungan akademik, fasilitas, dan lingkungan ilmiah yang kondusif sehingga penelitian ini dapat dilaksanakan dan diselesaikan dengan baik. Apresiasi juga disampaikan kepada seluruh pihak yang telah memberikan kontribusi, baik secara langsung maupun tidak langsung, dalam proses penelitian dan penulisan artikel ini.

DAFTAR PUSTAKA

Afandi, S. H. (2024). *Peningkatan Kualitas Pembelajaran Melalui Kompetensi Literasi Digital Dan Continuing Professional Development (Cpd)(Analisis Sequential Explanatory Pada Guru Mts. Negeri 5 Tangerang)*. Institut PTIQ Jakarta.

- Amalia, S. (2019). *Kajian kelayakan rumah sakit dengan pendekatan capital budgeting (Tesis tidak dipublikasikan)*. Universitas Hassanuddin, Makassar.
- Asrini, N., Putu, A. T. S. N. L., Ayundha, D., & Veranita, M. (2024). Identifikasi Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia. *Jurnal Pendidikan, Humaniora, Linguistik dan Sosial (JAGADDHITA)*, 2(2), 40–53.
- Bani, P., & Anggiani, S. (2024). Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keterlibatan Tenaga Kesehatan dan Dampaknya pada Kinerja Rumah Sakit: Tinjauan Literatur tentang Tren dan Praktik Terkini. *Jurnal Pendidikan Indonesia*, 5(12).
- Djati, S. P. (Ed.). (2023). *Manajemen Strategis dalam Pelayanan Kesehatan Masyarakat*. Indonesia Emas Group.
- Elungan, A. N., & Tjenreng, M. B. Z. (2025). Government Policy in Health Services: Kebijakan Pemerintah dalam Pelayanan Kesehatan. *Scientific Journal of Reflection: Economic, Accounting, Management and Business*, 8(1), 170–177.
- Febrianti, I. (2022). Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan Terhadap Kualitas Pelayanan Kesehatan di Indonesia. *Journal Research Gate*.
- Himawan, I. M. F. S., Purwadhi, P., & Suwardhani, A. D. (2024). Strategi Pemasaran Klinik Pratama Mutiara Bunda Tabanan berbasis SWOT untuk Meningkatkan Kunjungan Pasien. *Metta: Jurnal Ilmu Multidisiplin*, 4(4), 94–110.
- Ika, S. (2024). *Resiliensi Tenaga Kesehatan dalam Meningkatkan Kualitas Layanan Berbasis Digital Perspektif Pengembangan Masyarakat Islam (Studi pada RSUD dr. H. Abdul Moeloej Provinsi Lampung)*. UIN Raden Intan Lampung.
- Kalalo, T. G., Maramis, R. A., & Kalalo, M. E. (2025). Tinjauan Yuridis Pengadaan Dokter Spesialis Berbasis Rumah Sakit Berdasarkan UU No. 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan. *Lex Privatum*, 15(3).
- Kemendes RI. (2019). *Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 33 Tahun 2019 mengenai Registrasi Tenaga Kesehatan*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kurniawan, F., & Ibu, S. P. (2023). *Sistem Kesehatan Masyarakat (Ilmu Keseh)*.
- Marques, R., Almeida, D., & Lopes, P. (2021). Decision-making model for private hospital investment. *Health Economics Review*, 11(4), 301–320.
- Nahl, S. A. Z. A., & Yusuf, H. (2024a). Aspek Hukum Administrasi dalam Penyelenggaraan Praktik Kedokteran Berdasarkan UU No. 29 Tahun 2004. *Jurnal Intelek Insan Cendekia*, 1(9), 4988–5007.
- Nahl, S. A. Z. A., & Yusuf, H. (2024b). Aspek Hukum Administrasi dalam Penyelenggaraan Praktik Kedokteran Berdasarkan UU No. 29 Tahun 2004. *Jurnal Intelek Insan Cendekia*, 1(9), 4988–5007.
- Naufal, I. A. (2025). *Strategi Peningkatan Kompetensi Digital Tenaga Kerja Medis dan Kesehatan: Pendekatan Sumber Daya Individu*. Universitas Islam Sultan Agung Semarang.
- Pomeo, W. R. R., & Winarti, E. (2024). Dinamika Implementasi Kebijakan Penempatan Tenaga Kesehatan di Daerah Terpencil: Tantangan dan Realitas Lapangan. *Jurnal Kesehatan Tambusai*, 5(1), 2309–2329.
- Purwadhi, P., Restiani, Y., Adrian, W. I., & Harianto, M. I. F. (2024). Strategi Pengelolaan Sumber Daya untuk Keberlanjutan Operasional Rumah Sakit. *Innovative: Journal Of Social Science Research*, 4(6), 507–516.
- Puspitasari, A., Kumalawati, R., & Normelani, E. (2024). Analisis Uji Kelayakan Rumah Sakit TK III DR. R. SOEHARSONO Terhadap Aspek Operasional dan Pelayanan Kesehatan. *COMPACT: Spatial Development Journal*, 3(2), 10–18.
- Rosdiana, N. N., Septianingsih, A., & Saputra, F. P. (2024). Strategi Manajemen Kinerja Dalam Meningkatkan Pelayanan di RSUD Kota Tanjung Pinang: Strategi, Tantangan, dan Solusi Pada RSUD Kota Tanjung Pinang. *In PROSIDING SENADIKA: Seminar Nasional*

Akademik, 1(1), 933–941.

- Sabuhari, R., & Arilaha, M. A. (2025). Fleksibilitas dan kompetensi sumber daya manusia sebagai pendorong kinerja karyawan. *Kamiya Jaya Aquatic*.
- Sadeghi, M., Bahrami, H., & Hashemi, A. (2020). Public-private partnerships in Iranian hospital development. *Iranian Journal of Public Health*, 49(4), 720–732.
- Sapulette, R. A., Rengifurwarin, Z. A., & Bahasoan, A. (2025). Analisis Efektivitas Pelayanan Kesehatan Pasien di Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Masohi Kabupaten Maluku Tengah. *Jurnal Ilmiah Global Education*, 6(4), 2547–2559.
- Sasongko, N. H. P., Putra, R. A. C., Lidiyawati, H., & Andarmoyo, S. (2025). *Revolusi Kesehatan: Kolaborasi Teknologi, Inovasi, Dan Kebijakan*. PT. Nawala Gama Education.
- Sroyer, B. Y. Y., Hidayat, D., & Widjaja, Y. R. (2025). Strategi Pemanfaatan Bonus Demografi sebagai Upaya Meningkatkan Pendapatan RSUD Pratama Warmare. *AJAD: Jurnal Pengabdian kepada Masyarakat*, 5(3), 413–433.
- Von Bertalanffy, L., Rapaport, A., & (Eds.). (1956). *General systems: Yearbook of the Society for the Advancement of General Systems Theory. I*.
- WHO. (2021). *Human resources for health framework*. WHO Press.
- Yochanan, E., Hardhienata, H. S., & Suhardi, H. E. (2024). *Kualitas Layanan Dosen Pendidikan di Perguruan Tinggi: Motivasi Kerja, Efektifitas Pelatihan, Komitmen Profesi dan Pemberdayaan Tenaga Pendidik*. Mega Press Nusantara.