HJK HOLISTIK JURNAL KESEHATAN
ISSN 1978-3337 (Print)
ISSN 2620-7478 (Online)
DOI: 10.33024

Nomor: 79/E/KPT/2023

INFORMASI ARTIKEL
Received: April, 29, 2026
Revised: July, 05, 2026
Available online: July, 06, 2026
at: https://e-jurnal.iphorr.com/index.php/hjk

Manajemen sumber daya manusia strategis dalam pelayanan kesehatan, integrasi teknologi, dan analisis perbandingan antara rumah sakit negeri dan swasta: *A scoping review*

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

Abstract

Background: Human resource management in hospitals significantly impacts service quality, operational efficiency, and organizational performance. Public and private hospitals face different challenges in HR management, particularly related to motivation, employee retention, and the implementation of technology in management systems. Despite increasing attention to strategic HR management, a knowledge gap remains regarding the impact of technology integration and institutional differences on workforce management, particularly for non-clinical staff.
Purpose: To analyze strategic HR management in healthcare, technology integration, and a comparative analysis between public and private hospitals.
Method: This study employed a scoping review with a systematic approach. Literature was obtained from the Scopus database, which includes English-language articles published between 2020 and 2026. Article selection was conducted using inclusion and exclusion criteria for empirical studies relevant to hospital HR management, technology integration, and workforce strategy. Data were synthesized thematically based on the main research themes.
Results: Private hospitals have greater flexibility in HR management and the implementation of new technologies, while public hospitals are often constrained by budgetary and bureaucratic constraints. Technologies such as artificial intelligence and digital management systems have been shown to improve operational efficiency and service quality. The motivation and retention of non-clinical staff are influenced by organizational support, incentives, and career development opportunities.
Conclusion: Strategic human resource management and technology integration significantly contribute to improving hospital performance and service quality. Differences between public and private hospitals impact managerial flexibility and innovation capacity.
Suggestion: Relevant institutions are encouraged to further explore strategies to motivate and retain non-clinical staff in hospitals, as this aspect remains relatively limited in the literature compared to clinical staff.

Keywords: Healthcare; Human Resource Management Strategy; Private Hospitals; Public Hospitals; Technology Integration.

PENDAHULUAN

Pengelolaan sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen strategis yang menentukan mutu layanan, efisiensi operasional, keselamatan pasien, dan keberlanjutan kinerja rumah sakit. Dalam sistem pelayanan kesehatan yang semakin kompleks, SDM tidak lagi dipandang hanya sebagai unsur administratif, tetapi sebagai aset strategis yang memengaruhi kualitas pelayanan, kepuasan pasien, dan kemampuan organisasi merespons perubahan. Berbagai penelitian menunjukkan bahwa praktik manajemen SDM, kualitas kepemimpinan, dan desain kerja yang efektif berkorelasi positif dengan peningkatan kualitas asuhan pasien dan performa organisasi kesehatan (Yu, Xu, Wu, Wu, Zhang, Huang, & Gong, 2025; Zhao & Ogasawara, 2024).

Perkembangan terkini menunjukkan bahwa

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

manajemen SDM strategis di rumah sakit semakin diarahkan pada fleksibilitas organisasi, penguatan kapabilitas tenaga kerja, dan integrasi teknologi digital. Di rumah sakit swasta, pengelolaan SDM cenderung lebih adaptif melalui sistem rekrutmen yang fleksibel, pengembangan kompetensi, dan sistem insentif berbasis kinerja. Sebaliknya, rumah sakit negeri sering menghadapi kendala berupa keterbatasan anggaran, regulasi yang kaku, dan struktur birokratis yang dapat membatasi inovasi pengelolaan SDM. Studi di Ethiopia dan China menunjukkan bahwa keterbatasan otonomi manajerial di rumah sakit publik dapat memengaruhi efektivitas pengelolaan tenaga kerja dan performa layanan (Milicevic, Djokic, Djokic, Radic, Berber, & Kalas, 2025; Untaru, Montes, Kim, & Han, 2022).

Selain itu, transformasi digital dalam sektor kesehatan mendorong perubahan besar dalam manajemen SDM rumah sakit. Pemanfaatan *artificial intelligence* (AI), sistem manajemen digital, dan platform berbasis data mulai digunakan untuk meningkatkan efisiensi penjadwalan, evaluasi kinerja, pengambilan keputusan, dan koordinasi antar unit. Integrasi teknologi ini berpotensi meningkatkan mutu layanan, namun implementasinya masih menghadapi tantangan, khususnya di rumah sakit negeri dengan keterbatasan infrastruktur dan sumber daya.

Meskipun perkembangan penelitian terkait manajemen SDM rumah sakit cukup pesat, masih terdapat kesenjangan penelitian yang penting. Sebagian besar studi berfokus pada tenaga klinis seperti dokter dan perawat, sedangkan staf non-klinis yang memiliki kontribusi besar terhadap efisiensi operasional dan pengalaman pasien masih relatif kurang dieksplorasi. Selain itu, kajian yang secara komprehensif membandingkan pengelolaan SDM antara rumah sakit negeri dan swasta, sekaligus mengaitkannya dengan integrasi teknologi, masih terbatas (Sumarjiansyah, Peristiowati, Sumarji, & Setyawan, 2025).

Kesenjangan tersebut menunjukkan perlunya kajian yang mampu memetakan secara lebih sistematis tren penelitian, tantangan, serta peluang pengembangan manajemen SDM strategis di Rumah Sakit. Penelitian ini berupaya menutup kesenjangan tersebut melalui *scoping review* yang mengintegrasikan tiga fokus utama, yaitu penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM, perbandingan model pengelolaan SDM di rumah sakit negeri dan swasta, serta strategi motivasi dan retensi staf non-klinis. Kontribusi penelitian ini diharapkan dapat memperkaya pengembangan ilmu manajemen pelayanan kesehatan serta menjadi dasar rekomendasi kebijakan pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan inovatif (Ashwini & Prabir, 2024; Karimah, 2025).

Berdasarkan uraian tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis tren penelitian terkait manajemen sumber daya manusia strategis di rumah sakit, mengeksplorasi penerapan teknologi dalam pengelolaan SDM, serta membandingkan perbedaan pengelolaan SDM di rumah sakit negeri dan swasta beserta implikasinya terhadap kinerja dan kualitas layanan.

METODE

Penelitian tinjauan pustaka sistematis dari berbagai database akademik yang relevan dan obyektif. Pencarian dilakukan dengan kata kunci yang terkait pengelolaan SDM di rumah sakit, teknologi pengelolaan SDM, serta perbandingan antara rumah sakit umum dan rumah sakit swasta. Penelusuran artikel melalui database *Scopus* menggunakan kata kunci ("manajemen sumber daya manusia" ATAU "manajemen tenaga kerja Rumah Sakit ") DAN ("integrasi teknologi" ATAU "sistem kesehatan digital" ATAU "AI") DAN ("Rumah Sakit " ATAU "lembaga perawatan kesehatan").

Kriteria inklusi sampel yang digunakan adalah menyediakan data empiris dengan metodologi penelitian (kualitatif, kuantitatif, mixed methods), membahas pengelolaan SDM di rumah sakit, membahas teknologi dalam pengelolaan SDM di rumah sakit dan artikel diterbitkan dalam 6 tahun terakhir (2020-2026) dan menggunakan bahasa Inggris. Kriteria eksklusinya adalah artikel yang tidak memiliki data empiris, diterbitkan sebelum 2020 dan artikel yang tidak membahas pengelolaan SDM di Fasilitas kesehatan.

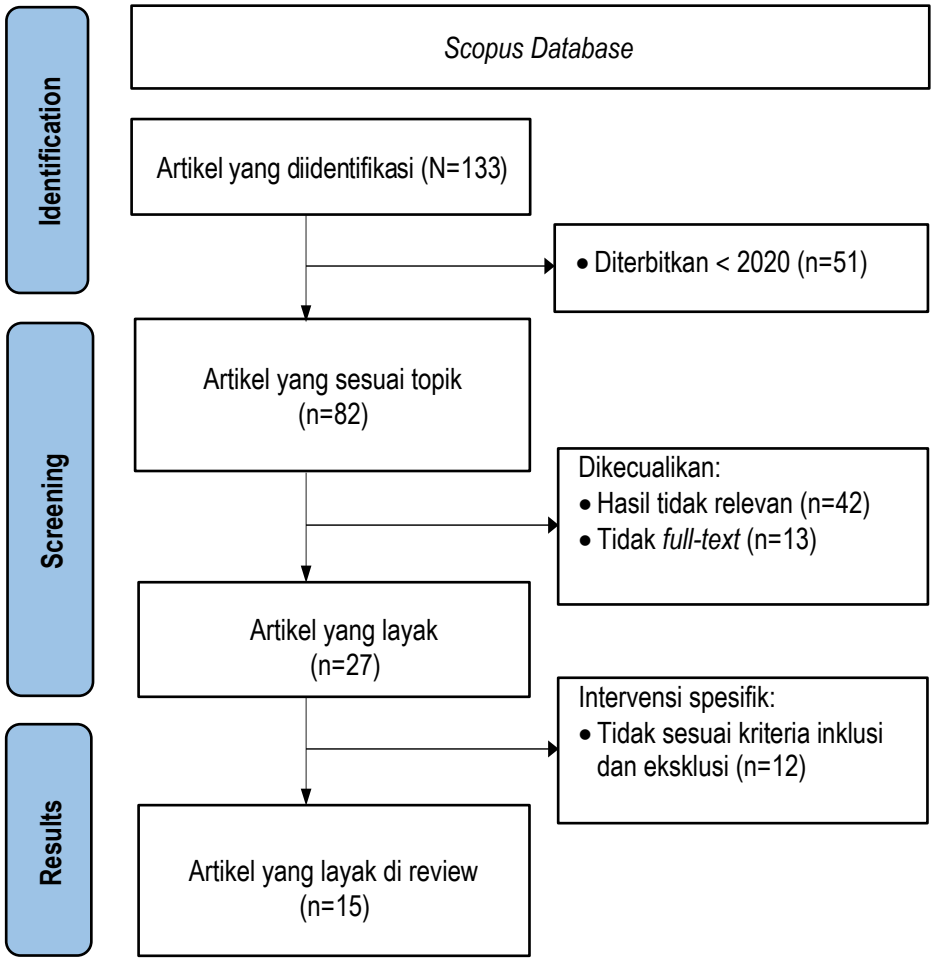
Pada tahap identifikasi mendapatkan 133 artikel kemudian ditelaah dengan menggunakan *Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses* (PRISMA). Data kemudian disintesis dan disajikan secara tematik, mengelompokkan temuan-temuan yang relevan sesuai dengan lima tema utama yang telah ditetapkan, yaitu pengelolaan SDM di rumah sakit, penggunaan teknologi dalam pengelolaan SDM, motivasi dab retensi karyawan non-klinis, perbandingan rumah sakit umum dan swasta dan kualitas layanan serta kepuasan pasien. Berdasarkan identifikasi dan penelaahan sistematis mendapatkan 15 artikel yang layak untuk direview dan dimasukkan dalam sintesis akhir.

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

HASIL



Gambar Diagram Alir PRISMA

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

Tabel Hasil Pemetaan Data Artikel

Penulis(Negara)	Tujuan	Metode	Hasil
(Sumarjiansyah et al., 2025) (Indonesia)	Menguji dampak loyalitas karyawan, disiplin kerja, dan motivasi intrinsik terhadap kinerja karyawan di fasilitas kesehatan Puskesmas.	Kuantitatif dengan desain *cross-sectional* menggunakan *purposive random sampling* terhadap 105 pegawai Puskesmas, dianalisis dengan regresi linier berganda.	Disiplin kerja dan motivasi intrinsik memiliki peran kritis dan signifikan dalam meningkatkan kinerja perawat, sedangkan loyalitas menunjukkan efek moderat namun tetap penting.
(Firman et al., 2024) (Indonesia)	Mengevaluasi sistem jalur karir perawat klinis di Rumah Sakit dan mengidentifikasi area yang membutuhkan perbaikan serta pengembangan.	Pendekatan metode campuran (mixed-methods) melalui survei terhadap 339 perawat klinis dan wawancara kualitatif dengan 9 manajemen perawat.	Terdapat korelasi positif antara persepsi karir dengan tingkat kepuasan kerja (77%). Pengorganisasian, program magang, dan Pengembangan Profesi Berkelanjutan (CPD) perlu segera diperbaiki.
(Tiriteu et al., 2024) (Rumania)	Mengeksplorasi efisiensi dan peningkatan kualitas layanan kesehatan dengan mengintegrasikan sistem manajemen Rumah Sakit secara digital (pasien, SDM, dan inventaris).	Studi kasus (kasus *ARES Society*) menganalisis pemanfaatan arsitektur perangkat lunak terintegrasi seperti HIS, ERP, dan aplikasi medis mobile.	Digitalisasi dan penggunaan Kecerdasan Buatan (AI) terbukti mereduksi biaya operasional, mencegah duplikasi tugas, dan meningkatkan komunikasi antar departemen serta kepuasan pasien.
(Ashwini & Prabir, 2024) (India)	Mengeksplorasi peran dukungan manajemen sebagai mediator antara prosedur praktik manajemen SDM dan tingkat retensi perawat di Rumah Sakit Swasta.	Kuantitatif dengan teknik *convenience sampling* pada 102 perawat, yang diuji memanfaatkan metode *Partial Least Squares* (PLS-SEM).	Terdapat korelasi positif antara praktik SDM yang baik dengan retensi perawat, di mana dukungan manajemen terbukti bertindak sebagai mediator yang memperkuat kepuasan di lingkungan kerja.
(Hampel & Hajduova, 2023) (Polandia)	Menginvestigasi area yang membutuhkan perubahan dalam manajemen SDM Rumah Sakit dari perspektif kepuasan layanan pasien.	Survei kuantitatif anonim yang mendata pendapat 652 pasien pengguna layanan kesehatan. Data diuji menggunakan uji *U Mann-Whitney* dan korelasi Gamma.	Pasien memberikan respons positif (>70%) terhadap komitmen dan kompetensi medis; manajer medis harus memantau ekspektasi pasien secara kontinu untuk mengubah praktik SDM ke arah yang lebih baik.

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

(Feng et al., 2023) (China)	Mengembangkan indeks evaluasi khusus untuk mengukur Kemampuan Manajemen SDM Strategis (SHRMA) di departemen klinis Rumah Sakit Umum.	Tinjauan pustaka dan metode modifikasi *Delphi* yang melibatkan 22 pakar untuk membangun kriteria, dibobotkan dengan *Intuitive Fuzzy Analytic Hierarchy Process* (IFAHP).	Indeks tervalidasi yang terdiri dari 5 indikator tingkat pertama, 13 sekunder, dan 36 tersier berhasil disusun; indikator berbobot tertinggi adalah analisis posisi kerja, manajemen karir, dan insentif gaji.
(Wang et al., 2021) (China)	Mengevaluasi Sistem Manajemen Mutu (QMS) khusus gizi klinis dan memantau kinerjanya dalam hal manajemen SDM dan efektivitas aplikasi *Artificial Intelligence* (AI).	Survei online terhadap 341 pegawai di 70 departemen gizi klinis Rumah Sakit tersier yang tergabung dalam QMSNJ.	Penggunaan platform digital dan AI meningkatkan transparansi kerja, partisipasi layanan tumbuh 42.8%, dan mendorong pertumbuhan tenaga ahli diet tersertifikasi.
(Gile et al., 2022a) (Ethiopia)	Menganalisis bagaimana implementasi Praktik Manajemen SDM Strategis (SHRM) memengaruhi hasil performa tenaga kesehatan, organisasi, dan pasien.	Desain kualitatif dengan wawancara terstruktur 19 manajer tingkat atas/HR dan 4 *Focus Group Discussion* (FGD) berisi 38 responden klinis.	Regulasi pemerintah yang kaku tanpa dukungan operasional menimbulkan inkompetensi manajerial; ini memicu demotivasi, absensi, "*moonlighting*", *turnover nakes*, serta waktu tunggu pasien yang memburuk.
(Yu et al., 2025) (China)	Menganalisis perbedaan, evolusi dinamis, serta faktor-faktor kunci yang mendikte efisiensi layanan dari berbagai tipe Rumah Sakit	Evaluasi efisiensi menggunakan metode Data *Envelopment Analysis* (DEA), dekomposisi koefisien *Dagum Gini*, dan regresi *Tobit* pada 22 RS (2018-2022).	Terdapat ketimpangan internal (inefisiensi) tertinggi pada RS umum dan tren efisiensi tertinggi pada RS khusus. Angka appointment, proporsi teknisi, dan kualitas tata kelola berdampak langsung pada skala efisiensi.
(Milicevic et al., 2025) (Serbia)	Mengukur kepuasan pasien (mahasiswa) melalui efek kualitas ruang lingkungan internal/eksternal dan implementasi fasilitas "praktik ramah lingkungan" (*green practices*).	Kuantitatif mengaplikasikan *Structural Equation Modeling* (SEM) via *SmartPLS* 4 pada 280 partisipan mahasiswa universitas pengguna fasilitas kesehatan.	Lingkungan sosial dan adopsi praktik hijau berpengaruh signifikan positif terhadap kepuasan layanan medis, namun efek moderasi pemahaman ekologi pasien ternyata tidak signifikan.
(Liu et al., 2020) (China)	Menilai kaitan antara hasil kualitas perawatan pasien terhadap perbedaan okupasi (dokter vs perawat) saat merespons manajemen praktik kinerja tinggi	Studi *cross-sectional* perbandingan kuantitatif dari kuesioner kepada 193 dokter dan 180 perawat di tiga Rumah Sakit tingkat regional.	Dokter memberi rating kualitas layanan lebih tinggi dari perawat; perawat lebih termotivasi oleh 'pelatihan', 'kepemimpinan', dan 'informasi', sementara dokter lebih terikat pada otonomi dan 'kerja tim'.

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

	(HPWS) Rumah Sakit		
(Nguyen et al., 2021) (Vietnam)	Mengkaji tingkat motivasi kerja staf non-klinis (administrasi) di Rumah Sakit umum serta faktor pendorong atau penghambat motivasi mereka.	Metode campuran eksploratif dengan studi kuantitatif (215 staf adm) dilanjutkan dengan kualitatif *Focus Group Discussion.*	Motivasi staf administratif cukup pas-pasan (rata-rata indeks 4.0). Faktor positif meliputi gaji ekstra dan asuransi, sedangkan kelemahan fatal adalah ketiadaan metrik penilaian *Key Performance Indicator* (KPI) yang terpisah dari perawat.
(Gile et al., 2022b) (Ethiopia)	Menggali ragam faktor kontekstual dan mekanisme regulasi yang menghambat atau mendikte tantangan Manajemen SDM Strategis (SHRM) institusi medis publik.	Kajian kualitatif berlandaskan kerangka Contextual SHRM via 19 wawancara terstruktur (CEO dan SDM) ditambah diskusi grup dengan pemimpin departemen.	Sentralisasi kontrol oleh pemerintah secara ekstrem menghambat otonomi pengambilan keputusan RS untuk melakukan inovasi insentif kompetitif, sehingga melemahkan retensi maupun komitmen manajerial profesional.
(Zhang et al., 2025) (China)	Menelusuri efek konflik dalam hubungan antara perawat-pasien terhadap penurunan kinerja perawat serta peran *self-efficacy* (efikasi diri) sebagai mekanisme mediasi.	Survei observasional kuantitatif terhadap 321 perawat dari empat Rumah Sakit tersier, dikaji dengan analisis regresi dan pengujian mediasi *Hayes.*	Friksi dengan pasien secara negatif memicu penyusutan kinerja. Kepercayaan/efikasi diri perawat bertindak sebagai mediator dominan (60.47% efek total) yang menjembatani hubungan perawat-pasien dengan motivasi kerja.
(Jankelová et al., 2020) (Slowakia)	Mendeskripsikan kesadaran dan praktik tata kelola keragaman (*diversity management*) karyawan dalam operasional SDM di fasilitas pelayanan kesehatan.	Pengolahan kuesioner ANOVA dan *Pearson* r pada sampel 181 manajer dari beragam jenis klinik/RS.	Implementasi konseptual atas keragaman budaya perusahaan dinilai masih sangat rendah dan sporadis. Kepemilikan fasilitas Swasta dan Rumah Sakit berukuran lebih besar membuktikan integrasi diversity dan inovasi kepuasan pasien yang lebih unggul.

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

PEMBAHASAN

Berdasarkan hasil *review,* sebagian besar artikel berfokus pada pengelolaan sumber daya manusia dan dampaknya terhadap kualitas layanan rumah sakit (6 artikel), diikuti kajian mengenai integrasi teknologi, perbandingan pengelolaan SDM rumah sakit negeri dan swasta, serta motivasi dan retensi staf non-klinis masing-masing sebanyak 3 artikel. Temuan ini menunjukkan bahwa, isu pengelolaan SDM strategis masih menjadi tema dominan dalam literatur pelayanan kesehatan, khususnya terkait kontribusinya terhadap efisiensi operasional dan kepuasan pasien (Liu, Bartram, & Leggat, 2020).

Hasil sintesis juga menunjukkan bahwa integrasi teknologi, seperti *artificial intelligence* dan sistem digital berkontribusi terhadap peningkatan efektivitas manajemen rumah sakit. Selain itu, terdapat perbedaan pola pengelolaan SDM antara rumah sakit negeri dan swasta, terutama dalam fleksibilitas manajerial dan kapasitas inovasi. Pada saat yang sama, tema motivasi dan retensi staf non-klinis muncul sebagai isu yang mulai mendapat perhatian, meskipun jumlah penelitian pada area ini masih relatif terbatas dibandingkan tema lainnya. Temuan-temuan tersebut mengindikasikan bahwa pengelolaan SDM, adopsi teknologi, dan faktor kelembagaan merupakan komponen yang saling berkaitan dalam menentukan kinerja rumah sakit dan mutu layanan kesehatan.

Hasil *scoping review* ini menunjukkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia strategis di rumah sakit tidak dapat dipisahkan dari kualitas layanan, efisiensi operasional, dan keberhasilan organisasi kesehatan secara keseluruhan. Temuan ini memperkuat pandangan bahwa sumber daya manusia bukan sekadar komponen administratif, melainkan modal strategis yang menentukan kapasitas organisasi dalam merespons dinamika pelayanan kesehatan yang kompleks. Dalam konteks rumah sakit, kualitas layanan tidak hanya ditentukan oleh kompetensi individu tenaga kesehatan, tetapi juga oleh bagaimana sistem SDM dikelola melalui perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, sistem insentif, serta kepemimpinan yang mendukung budaya kerja adaptif (Wang, Pan, & Ma, 2021; Sun, Wu, Sun, Zhou, Xu, & Hu, 2024).

Temuan mengenai hubungan pengelolaan SDM dengan kualitas layanan dan kepuasan pasien, menunjukkan bahwa pendekatan strategis *human resource management* (SHRM) relevan diterapkan dalam organisasi rumah sakit. Praktik seperti pelatihan berkelanjutan, koordinasi tim multidisiplin, dan dukungan kepemimpinan transformasional berkontribusi terhadap peningkatan performa klinis dan non-klinis. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas pelayanan kesehatan merupakan hasil interaksi antara sistem kerja, kapasitas tenaga kerja, dan desain organisasi. Dengan demikian, peningkatan mutu layanan rumah sakit tidak cukup hanya dilakukan melalui peningkatan sarana medis, tetapi juga melalui penguatan sistem pengelolaan SDM yang terintegrasi (Gile, Klundert, & Samardzic, 2022a). Salah satu temuan penting dalam *review* ini adalah adanya perbedaan pengelolaan SDM antara rumah sakit negeri dan swasta. Rumah sakit swasta cenderung memiliki fleksibilitas lebih tinggi dalam rekrutmen, pengembangan pegawai, penilaian kinerja, dan pemberian insentif, sehingga lebih adaptif terhadap perubahan lingkungan. Sebaliknya, rumah sakit negeri masih banyak menghadapi kendala structural, seperti sentralisasi kebijakan, keterbatasan otonomi manajerial, dan hambatan birokrasi yang dapat membatasi inovasi. Temuan ini menarik karena menunjukkan bahwa efektivitas pengelolaan SDM tidak semata bergantung pada jumlah sumber daya yang tersedia, tetapi juga dipengaruhi oleh desain kelembagaan dan kapasitas tata kelola organisasi.

Dalam perspektif manajemen organisasi, fleksibilitas ini menjadi salah satu faktor yang menentukan kemampuan Rumah Sakit dalam merespons perubahan kebutuhan pelayanan dan tekanan eksternal. Rumah sakit yang memiliki otonomi lebih besar dalam pengelolaan tenaga kerja cenderung lebih cepat beradaptasi terhadap perubahan teknologi, kebutuhan pasien, maupun tekanan efisiensi operasional. Oleh karena itu, temuan ini mengindikasikan perlunya reformasi manajerial pada rumah sakit negeri, terutama dalam penguatan kapasitas pengambilan keputusan di tingkat organisasi maupun unit layanan (Jankelová, Joniaková, Procházková, & Blštáková, 2020). Integrasi teknologi juga muncul sebagai tema penting dalam hasil review ini. Penerapan *artificial intelligence*, platform digital, dan sistem manajemen berbasis data menunjukkan potensi besar dalam

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

meningkatkan efisiensi operasional Rumah Sakit, termasuk dalam pengelolaan SDM. Digitalisasi memungkinkan penjadwalan yang lebih akurat, pemantauan kinerja yang lebih sistematis, pengurangan duplikasi pekerjaan, serta pengambilan keputusan yang lebih cepat dan berbasis bukti. Dalam konteks ini, teknologi tidak hanya berfungsi sebagai alat administratif, tetapi menjadi instrumen strategis yang mendukung transformasi pengelolaan organisasi rumah sakit (Gile, Klundert, & Samardzic, 2022b).

Namun demikian, hasil *review* juga menunjukkan bahwa manfaat teknologi belum dapat dirasakan secara merata, khususnya di rumah sakit negeri dengan keterbatasan sumber daya. Tantangan infrastruktur, anggaran, dan kesiapan SDM menjadi hambatan utama implementasi teknologi baru. Kondisi ini menunjukkan bahwa transformasi digital dalam manajemen rumah sakit tidak cukup hanya berfokus pada adopsi teknologi, tetapi juga memerlukan investasi pada kesiapan organisasi, pelatihan tenaga kerja, dan kebijakan pendukung yang memungkinkan teknologi diintegrasikan secara efektif (Zhang, Xu, Wu, Du, Ding, Zhuang, & Qing, 2025).

Temuan terkait motivasi dan retensi karyawan non-klinis juga menjadi kontribusi penting dari *review* ini. Selama ini banyak penelitian manajemen rumah sakit lebih berfokus pada dokter dan perawat, sementara staf administrasi dan non-klinis relatif kurang mendapat perhatian, padahal mereka memiliki peran penting dalam menjaga efisiensi operasional dan pengalaman pasien. *Review* ini menunjukkan bahwa retensi staf non-klinis tidak hanya dipengaruhi faktor finansial, tetapi juga dukungan organisasi, lingkungan kerja, peluang pengembangan karier, dan pengakuan terhadap kontribusi mereka (Firman, Erfina, & Saleh, 2024; Gunawan & Juanamasta, 2022).

Hal ini memperkuat pandangan bahwa motivasi tenaga kerja di sektor kesehatan bersifat multidimensional. Pendekatan yang hanya berorientasi pada kompensasi finansial tidak cukup untuk mempertahankan tenaga kerja yang berkualitas. Strategi retensi yang efektif perlu mengintegrasikan aspek psikologis, profesional, dan organisasional, termasuk budaya kerja suportif, kejelasan jalur karier, dan kepemimpinan yang mendorong keterlibatan pegawai. Temuan ini penting karena memperluas diskursus manajemen SDM rumah sakit agar tidak hanya berorientasi pada tenaga klinis, tetapi juga pada kelompok tenaga pendukung yang berkontribusi terhadap kinerja sistem kesehatan secara keseluruhan (Nguyen, Phung, Vo, Tran, & Hoang, 2021).

Jika dilihat secara lebih luas, hasil *review* ini menunjukkan bahwa pengelolaan SDM, integrasi teknologi, dan kualitas layanan merupakan tiga komponen yang saling berkaitan. Penguatan salah satu aspek tanpa dukungan aspek lainnya cenderung kurang menghasilkan dampak optimal. Misalnya, adopsi teknologi tanpa kesiapan SDM dapat menimbulkan resistensi atau inefisiensi baru, sementara penguatan SDM tanpa dukungan sistem digital dapat membatasi efektivitas implementasinya. Oleh karena itu, pendekatan integratif menjadi penting dalam pengembangan kebijakan manajemen rumah sakit.

Berdasarkan sisi kontribusi ilmiah, penelitian ini mengisi kesenjangan dengan memadukan tiga fokus yang selama ini banyak dikaji secara terpisah, yaitu manajemen SDM strategis, integrasi teknologi, dan perbandingan kelembagaan rumah sakit negeri dan swasta. Pendekatan ini memberikan pemahaman yang lebih komprehensif mengenai faktor-faktor yang memengaruhi kinerja rumah sakit sekaligus membuka ruang bagi pengembangan model pengelolaan SDM yang lebih adaptif dan berbasis inovasi (Hampel & Hajduova, 2023).

Implikasi praktis dari temuan ini adalah perlunya rumah sakit mengembangkan strategi pengelolaan SDM yang lebih fleksibel, memperkuat kapasitas manajerial, dan mendorong adopsi teknologi yang sesuai dengan kondisi sumber daya organisasi. Bagi pembuat kebijakan, hasil ini menunjukkan pentingnya dukungan regulasi dan investasi yang memungkinkan rumah sakit, khususnya sektor publik, meningkatkan kapasitas inovasi dalam pengelolaan tenaga kerja (Feng, Qu, Sun, Luo, & Meng, 2023).

Secara keseluruhan, pembahasan ini menegaskan bahwa pengelolaan SDM strategis di rumah sakit tidak lagi dapat dipahami secara parsial, tetapi harus ditempatkan sebagai bagian dari transformasi sistem pelayanan kesehatan yang lebih luas. Dalam konteks ini, integrasi antara kebijakan SDM, inovasi teknologi, dan tata kelola organisasi menjadi kunci dalam meningkatkan kualitas layanan kesehatan yang berkelanjutan.

SIMPULAN

Pengelolaan sumber daya manusia strategis berperan penting dalam meningkatkan kualitas layanan, efisiensi operasional, dan kinerja rumah sakit. Fleksibilitas manajerial, dukungan organisasi, dan adopsi teknologi merupakan faktor utama yang memengaruhi efektivitas pengelolaan SDM rumah

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

sakit. Rumah sakit swasta cenderung memiliki kapasitas lebih adaptif dalam menerapkan strategi pengelolaan SDM dan inovasi teknologi dibanding rumah sakit negeri yang masih menghadapi kendala struktural dan keterbatasan sumber daya melalui integrasi teknologi berbasis digital dan *artificial intelligence* dalam mendukung mutu pelayanan kesehatan.

SARAN

Diharapkan kepada lembaga terkait untuk lebih mengeksplorasi strategi motivasi dan retensi staf non-klinis di rumah sakit karena aspek ini masih relatif terbatas dibahas dalam literatur dibanding tenaga klinis. Penelitian mendatang juga perlu mengkaji lebih mendalam implementasi teknologi dalam pengelolaan SDM di rumah sakit negeri dengan keterbatasan sumber daya, terutama terkait faktor kesiapan organisasi, hambatan adopsi, dan efektivitas penerapannya. Diperlukan adanya studi komparatif dengan desain empiris yang lebih kuat diperlukan untuk memperjelas perbedaan model pengelolaan SDM antara rumah sakit negeri dan swasta serta dampaknya terhadap mutu layanan.

DAFTAR PUSTAKA

Ashwini, P., & Prabir, C. P. (2024). Unveiling the Link Exploring the Role of Management Support in Nurse Retention within Private Healthcare. *International Research Journal of Multidisciplinary Scope*, *5*(2), 413-426.

Feng, X., Qu, Y., Sun, K., Luo, T., & Meng, K. (2023). Identifying strategic human resource management ability in the clinical departments of public hospitals in China: a modified Delphi study. *BMJ open*, *13*(3), e066599.

Firman, F., Erfina, E., & Saleh, A. (2024). Evaluation of the clinical nurse career path system in Indonesian Hospitals: Identifying areas for improvement and development.

Gile, P. P., Klundert, J. V. D., & Samardzic, M. B. (2022a). Human resource management in Ethiopian public hospitals. *BMC health services research*, *22*(1), 763.

Gile, P. P., Klundert, J. V. D., & Samardzic, M. B. (2022b). Strategic human resource management and performance in public hospitals in Ethiopia. *Frontiers in Public Health*, *10*, 915317.

Gunawan, J., & Juanamasta, I. G. (2022). Nursing career ladder system in Indonesia: The hospital context. *Journal of Healthcare Administration*, *1*(1), 26-34.

Hampel, K., & Hajduova, Z. (2023). Human resource management as an area of changes in a healthcare institution. *Risk Management and Healthcare Policy*, 31-41.

Jankelová, N., Joniaková, Z., Procházková, K., & Blštáková, J. (2020). Diversity management as a tool for sustainable development of health care facilities. *Sustainability*, *12*(13), 5226.

Karimah, R. (2025). Strengthening Human Resource Strategies for Nurse Retention: A Literature Review. *JPAS (Journal of Public Administration Studies)*, *10*(1), 17-23.

Liu, C., Bartram, T., & Leggat, S. G. (2020). Link of patient care outcome to occupational differences in response to human resource management: a cross-sectional comparative study on hospital doctors and nurses in China. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17*(12), 4379.

Milicevic, N., Djokic, N., Djokic, I., Radic, J., Berber, N., & Kalas, B. (2025, July). The Impact of Environmental Quality Dimensions and Green Practices on Patient Satisfaction from Students' Perspective—Managerial and Financial Implications. In *Healthcare* (Vol. 13, No. 14, p. 1673). MDPI.

Nguyen, T. D., Phung, H. T., Vo, N. T., Tran, T. C., & Hoang, S. C. (2021). Level and influencing factors of job motivation among administrative staff at public hospitals in Vietnam. *INQUIRY: The Journal of Health Care Organization, Provision, and Financing*, *58*, 00469580211060800.

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109

Sumarjiansyah, N. A., Peristiowati, Y., Sumarji, S., & Setyawan, W. H. (2025). Examining the effects of employee loyalty, work discipline, and intrinsic motivation on employee performance: A case study of Puskesmas in Nganjuk Regency, Indonesia. *International Journal of Advanced and Applied Sciences*, *12*(7).

Sun, H., Wu, Y., Sun, J., Zhou, W., Xu, Q., & Hu, D. (2024). Nutrition management miniprograms in WeChat: evaluation of functionality and quality. *JMIR Human Factors*, *11*(1), e56486.

Tiriteu, S., Cosma, A., Pacuraru, M., Zamfir, A., & Chirvase, S. (2024). Improved healthcare quality through integrated hospital management and digitalization. *IBIMA Business Review*, *2024*.

Untaru, E. N., Montes, J. A. A., Kim, H., & Han, H. (2022). Green environment, mental health, and loyalty among male and female patients. *Journal of Men's Health*, *10*(18).

Wang, J., Pan, C., & Ma, X. (2021). Assessment of the Quality Management System for Clinical Nutrition in Jiangsu: Survey Study. *JMIR Formative Research*, *5*(9), e27285.

Yu, J., Xu, Y., Wu, J., Wu, B., Zhang, Z., Huang, W., & Gong, H. (2025). Efficiency divergence and convergence in China's hospital sector: empirical insights from Guangdong Province using a multi-method approach. *Frontiers in Public Health*, *13*, 1651744.

Zhang, J., Xu, F., Wu, J., Du, J., Ding, J., Zhuang, P., & Qing, W. (2025). The effect of the nurse-patient relationship on the job performance of nurses in tertiary public hospitals in China: a cross-sectional survey. *BMC Health Services Research*, *25*(1), 812.

Zhao, J., & Ogasawara, K. (2024). Assessing regional healthcare service efficiency in China: a ten-year Data Envelopment Analysis [2010–2019]. *Journal of Hospital Management and Health Policy*, *8*, 23.

Herlina Oktaviyanti*, Qurratul Aini

Magister Admin Rumah Sakit, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta
Korespondensi penulis: Herlina Oktaviyanti. *Email: herlina.oktaviyanti@gmail.com

DOI: https://doi.org/10.33024/hjk.v20i4.3109