



Perencanaan dan Strategi Sumber Daya Manusia di RSUP Dr. Sitanala Tangerang: Fokus Kajian *Workforce planning* dan Kesesuaian SDM dengan Strategi Organisasi

Tjetjep Sudrajat*, Mohamad Rohimat, Arfianie Yuliantie Fiyul

Program Studi Magister Manajemen, Fakultas Pascasarjana, Universitas Islam Syekh Yusuf Tangerang

DOI:

<https://doi.org/10.53697/emba.v6i1.4198>

*Correspondence: Tjetjep Sudrajat

Email: 2507030011@students.unis.ac.id

Received: 28-04-2026

Accepted: 09-05-2026

Published: 12-06-2026



Copyright: © 2026 by the authors. Submitted for open access publication under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution (CC BY) license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis tahapan dan implementasi *workforce planning* serta mengkaji kesesuaian (alignment) antara strategi pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) dengan visi dan strategi utama Rumah Sakit Umum Pusat (RSUP) Dr. Sitanala Tangerang. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif melalui kajian literatur dan analisis dokumen Rencana Strategi Bisnis RSUP Dr. Sitanala Tahun 2025-2029. Temuan utama menunjukkan bahwa transformasi rumah sakit dari rumah sakit khusus kusta menjadi rumah sakit umum memerlukan *workforce planning* yang adaptif, khususnya menggunakan metode Workload Indicators of Staffing Need (WISN) untuk memetakan kebutuhan tenaga medis dan perawat secara akurat di tengah ekspansi layanan. Kesimpulan penelitian ini menegaskan bahwa keberhasilan transformasi RSUP Dr. Sitanala sangat bergantung pada kesesuaian SDM secara vertikal dan horizontal, yang diwujudkan melalui sistem rekrutmen berbasis nilai, reskilling kompetensi, adopsi teknologi, dan sistem remunerasi Badan Layanan Umum (BLU) yang terintegrasi dengan Indikator Kinerja Utama (IKU).

Kata Kunci: Perencanaan Tenaga Kerja, Strategi SDM, Transformasi Rumah Sakit, Metode WISN, Kesesuaian Strategis.

Abstract: This study aims to analyze the stages and implementation of workforce planning and examine the alignment between Human Resource Management (HRM) strategies and the vision and core strategies of Dr. Sitanala Central General Hospital (RSUP Dr. Sitanala), Tangerang. The research employed a descriptive qualitative approach through a literature review and document analysis of the 2025–2029 Strategic Business Plan of RSUP Dr. Sitanala. The findings indicate that the hospital's transformation from a specialized leprosy hospital into a general hospital requires adaptive workforce planning, particularly through the application of the Workload Indicators of Staffing Need (WISN) method to accurately identify the demand for medical and nursing personnel amid service expansion. The study concludes that the success of RSUP Dr. Sitanala's transformation largely depends on achieving both vertical and horizontal alignment of human resources, which can be realized through value-based recruitment systems, competency reskilling initiatives, technology adoption, and a Public Service Agency (BLU) remuneration system integrated with Key Performance Indicators (KPIs). These strategies are expected to strengthen organizational performance and support the hospital's long-term transformation objectives.

Keywords: Workforce planning, Human Resource Strategy, Hospital Transformation, WISN Method, Strategic fit.

Pendahuluan

Rumah sakit merupakan institusi pelayanan kesehatan yang memiliki peran strategis dalam mewujudkan derajat kesehatan masyarakat yang optimal. Sebagai organisasi yang bergerak di bidang pelayanan publik, rumah sakit dituntut untuk memberikan pelayanan kesehatan yang bermutu, aman, efektif, efisien, dan berorientasi pada keselamatan pasien.

Dalam menjalankan fungsi tersebut, rumah sakit tidak hanya bergantung pada ketersediaan sarana dan prasarana kesehatan, tetapi juga sangat bergantung pada kualitas sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki. SDM kesehatan merupakan aset utama yang menentukan keberhasilan rumah sakit dalam mencapai tujuan organisasi karena pelayanan kesehatan pada dasarnya merupakan pelayanan yang bersifat padat karya (*labor intensive*) dan padat pengetahuan (*knowledge intensive*) (Armstrong & Taylor, 2023).

Perubahan lingkungan strategis sektor kesehatan yang berlangsung secara cepat menuntut rumah sakit untuk mampu beradaptasi dengan berbagai perkembangan, baik dari aspek teknologi, regulasi, kebutuhan masyarakat, maupun tuntutan kualitas pelayanan. Di Indonesia, transformasi sistem kesehatan yang dicanangkan oleh Kementerian Kesehatan telah mendorong rumah sakit untuk meningkatkan kapasitas pelayanan, memperluas akses layanan, serta memperkuat tata kelola organisasi yang lebih profesional dan berorientasi pada kinerja. Kondisi tersebut menyebabkan kebutuhan terhadap tenaga kesehatan yang kompeten dan profesional semakin meningkat. Oleh karena itu, pengelolaan SDM tidak lagi dipandang sebagai fungsi administratif semata, melainkan sebagai bagian integral dari strategi organisasi dalam mencapai keunggulan kompetitif dan keberlanjutan pelayanan kesehatan (Boxall et al., 2024).

Salah satu aspek penting dalam pengelolaan SDM rumah sakit adalah *workforce planning* atau perencanaan tenaga kerja. *Workforce planning* merupakan proses sistematis yang digunakan untuk memastikan bahwa organisasi memiliki jumlah tenaga kerja yang tepat, dengan kompetensi yang sesuai, pada waktu dan tempat yang dibutuhkan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi (Mathis et al., 2017). Perencanaan tenaga kerja menjadi semakin penting karena organisasi kesehatan menghadapi berbagai tantangan seperti keterbatasan tenaga kesehatan, distribusi tenaga yang tidak merata, perubahan kebutuhan pelayanan, serta peningkatan kompleksitas kasus pasien. Tanpa perencanaan tenaga kerja yang baik, rumah sakit berpotensi mengalami kekurangan tenaga pada unit tertentu atau kelebihan tenaga pada unit lain yang pada akhirnya dapat memengaruhi mutu pelayanan dan efisiensi organisasi.

Dalam konteks rumah sakit, *workforce planning* tidak hanya berfokus pada aspek kuantitas tenaga kerja, tetapi juga mencakup aspek kualitas, kompetensi, produktivitas, dan pengembangan karier SDM. Proses ini melibatkan berbagai tahapan, mulai dari analisis kondisi tenaga kerja saat ini, peramalan kebutuhan SDM di masa mendatang, identifikasi kesenjangan tenaga kerja (*gap analysis*), hingga penyusunan strategi rekrutmen, pelatihan, pengembangan, dan retensi pegawai. Dengan demikian, *workforce planning* berfungsi sebagai instrumen strategis yang menghubungkan kebutuhan operasional dengan tujuan jangka panjang organisasi (Armstrong & Taylor, 2023).

RSUP Dr. Sitanala Tangerang merupakan salah satu rumah sakit vertikal yang berada di bawah Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. Rumah sakit ini memiliki sejarah panjang sebagai rumah sakit rujukan khusus penyakit kusta. Seiring dengan kebijakan transformasi layanan kesehatan nasional, RSUP Dr. Sitanala mengalami perubahan fungsi dan status menjadi rumah sakit umum pusat yang menyelenggarakan pelayanan kesehatan secara lebih komprehensif. Transformasi tersebut ditandai dengan perluasan cakupan layanan kesehatan, pengembangan fasilitas medis, peningkatan kapasitas tempat tidur,

penambahan layanan spesialisik dan subspecialistik, serta penguatan tata kelola organisasi.

Transformasi kelembagaan dan pelayanan tersebut membawa konsekuensi terhadap kebutuhan SDM yang semakin kompleks. Penambahan layanan baru memerlukan tenaga kesehatan dengan kompetensi yang lebih beragam, sementara peningkatan jumlah pasien menuntut tersedianya tenaga medis, tenaga keperawatan, dan tenaga penunjang kesehatan dalam jumlah yang memadai. Di sisi lain, rumah sakit juga harus memastikan bahwa tenaga kerja yang dimiliki mampu beradaptasi dengan perkembangan teknologi kesehatan, sistem informasi rumah sakit, serta standar mutu dan keselamatan pasien yang semakin ketat. Oleh karena itu, keberhasilan transformasi RSUP Dr. Sitanala tidak hanya ditentukan oleh pembangunan infrastruktur fisik, tetapi juga sangat bergantung pada kesiapan dan pengelolaan SDM yang efektif.

Salah satu pendekatan yang banyak digunakan dalam menghitung kebutuhan SDM kesehatan adalah metode *Workload Indicators of Staffing Need* (WISN). Metode yang dikembangkan oleh World Health Organization (WHO) ini menggunakan beban kerja aktual sebagai dasar dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja pada suatu unit pelayanan kesehatan. Dibandingkan dengan pendekatan konvensional yang hanya berorientasi pada rasio tenaga terhadap jumlah tempat tidur atau jumlah penduduk, metode WISN dianggap lebih objektif karena memperhitungkan aktivitas kerja nyata yang dilakukan oleh tenaga kesehatan ([World Health Organization, 2010](#)). Oleh karena itu, metode WISN banyak direkomendasikan sebagai alat perencanaan tenaga kerja yang mampu meningkatkan efisiensi dan akurasi dalam pengelolaan SDM rumah sakit.

Selain kebutuhan tenaga kerja secara kuantitatif, aspek penting lain yang perlu diperhatikan adalah kesesuaian antara strategi SDM dengan strategi organisasi. Dalam perspektif Strategic Human Resource Management (SHRM), keberhasilan organisasi sangat dipengaruhi oleh tingkat keselarasan (*alignment*) antara kebijakan SDM dan strategi bisnis organisasi. [Schuler dan Jackson \(1987\)](#) menjelaskan bahwa konsep *strategic fit* terdiri atas dua dimensi utama, yaitu *vertical alignment* dan *horizontal alignment*. *Vertical alignment* mengacu pada kesesuaian antara strategi SDM dengan tujuan strategis organisasi, sedangkan *horizontal alignment* merujuk pada konsistensi antarpraktik SDM seperti rekrutmen, pelatihan, penilaian kinerja, pengembangan karier, dan sistem kompensasi. Kesesuaian tersebut memungkinkan organisasi memanfaatkan SDM secara optimal untuk mendukung pencapaian tujuan strategis.

Dalam konteks transformasi rumah sakit, *strategic fit* menjadi sangat penting karena perubahan organisasi sering kali menuntut perubahan kompetensi, budaya kerja, dan pola pengelolaan SDM. Rumah sakit yang sedang berkembang perlu memastikan bahwa sistem rekrutmen mampu memperoleh talenta yang sesuai dengan kebutuhan organisasi, program pelatihan dapat meningkatkan kompetensi pegawai, serta sistem penghargaan dan remunerasi mampu mendorong kinerja individu maupun organisasi. Dengan kata lain, keberhasilan transformasi organisasi sangat bergantung pada kemampuan manajemen dalam menyelaraskan strategi SDM dengan arah pengembangan rumah sakit.

Berbagai penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa *workforce planning* memiliki pengaruh positif terhadap efektivitas pengelolaan SDM dan peningkatan kualitas

pelayanan kesehatan. Penelitian oleh [Shipp et al. \(2014\)](#) menunjukkan bahwa perencanaan tenaga kerja yang berbasis kebutuhan organisasi mampu meningkatkan produktivitas dan efisiensi penggunaan tenaga kerja. Penelitian lain yang dilakukan oleh Nyoni dan Bonga (2018) menemukan bahwa implementasi *workforce planning* yang baik dapat membantu organisasi mengantisipasi perubahan kebutuhan tenaga kerja dan meminimalkan kesenjangan kompetensi. Dalam sektor kesehatan, penggunaan metode WISN juga terbukti efektif dalam mengidentifikasi kebutuhan tenaga kesehatan secara lebih akurat dan mendukung pengambilan keputusan manajerial terkait distribusi tenaga kerja.

Meskipun demikian, sebagian besar penelitian terdahulu masih berfokus pada aspek teknis perhitungan kebutuhan tenaga kerja atau evaluasi beban kerja tenaga kesehatan. Kajian yang mengintegrasikan *workforce planning* dengan pendekatan *strategic fit* dalam konteks transformasi rumah sakit pemerintah masih relatif terbatas. Padahal, keberhasilan transformasi organisasi tidak hanya ditentukan oleh kemampuan rumah sakit dalam menghitung kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga oleh kemampuan menyelaraskan seluruh kebijakan SDM dengan strategi organisasi secara menyeluruh. Keterbatasan penelitian tersebut menunjukkan adanya kesenjangan penelitian (*research gap*) yang perlu dikaji lebih lanjut.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini menawarkan kebaruan (*novelty*) berupa analisis integratif antara *workforce planning* dan *strategic fit* dalam konteks transformasi rumah sakit pemerintah. Penelitian ini tidak hanya menganalisis bagaimana kebutuhan tenaga kerja direncanakan dan dipenuhi, tetapi juga mengkaji sejauh mana strategi pengelolaan SDM mendukung visi, misi, dan strategi organisasi yang tertuang dalam Rencana Strategis Bisnis RSUP Dr. Sitanala Tahun 2025–2029. Dengan demikian, penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi teoritis terhadap pengembangan kajian Strategic Human Resource Management di sektor kesehatan serta memberikan rekomendasi praktis bagi pengambil kebijakan dalam merancang strategi pengelolaan SDM yang lebih efektif, adaptif, dan berkelanjutan.

Berdasarkan latar belakang tersebut, tujuan penelitian ini adalah menganalisis implementasi *workforce planning* pada RSUP Dr. Sitanala Tangerang serta mengkaji tingkat kesesuaian antara strategi pengelolaan SDM dengan strategi organisasi dalam mendukung transformasi rumah sakit menuju rumah sakit umum pusat yang unggul dan berdaya saing.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain deskriptif untuk memperoleh pemahaman yang mendalam mengenai implementasi *workforce planning* dan kesesuaiannya (*strategic fit*) dengan strategi organisasi di RSUP Dr. Sitanala Tangerang. Pendekatan kualitatif dipilih karena penelitian ini berfokus pada interpretasi data dan pemaknaan terhadap dokumen perencanaan strategis yang menjadi dasar pengelolaan sumber daya manusia di lingkungan rumah sakit ([Creswell & Creswell, 2018](#)).

Sumber data penelitian terdiri atas data sekunder yang diperoleh melalui studi dokumentasi dan studi literatur. Data dokumentasi meliputi dokumen resmi rumah sakit, khususnya Rencana Strategi Bisnis (RSB) RSUP Dr. Sitanala Tangerang Tahun 2025–2029 yang memuat informasi mengenai arah kebijakan organisasi, pengembangan layanan, kebutuhan sumber daya manusia, serta strategi transformasi rumah sakit. Selain itu,

penelitian ini juga memanfaatkan data demografi sumber daya manusia yang tersedia dalam dokumen perencanaan sebagai bahan analisis untuk mengidentifikasi kondisi tenaga kerja yang ada. Sementara itu, studi literatur dilakukan dengan menelaah berbagai referensi ilmiah yang berkaitan dengan *workforce planning*, metode *Workload Indicators of Staffing Need (WISN)*, *Strategic Human Resource Management (SHRM)*, dan konsep *strategic fit*.

Objek penelitian difokuskan pada aspek perencanaan tenaga kerja (*workforce planning*) dan strategi pengelolaan sumber daya manusia yang diterapkan di RSUP Dr. Sitanala Tangerang. Analisis dilakukan terhadap informasi yang terdapat dalam dokumen perencanaan untuk memahami bagaimana kebutuhan tenaga kerja diproyeksikan dan bagaimana strategi SDM dirancang guna mendukung transformasi rumah sakit dari rumah sakit khusus menjadi rumah sakit umum pusat.

Instrumen utama dalam penelitian ini adalah peneliti sendiri (*human instrument*) yang didukung oleh pedoman telaah dokumen. Dokumen Rencana Strategi Bisnis (RSB) RSUP Dr. Sitanala Tangerang Tahun 2025–2029 digunakan sebagai sumber data utama, sedangkan literatur ilmiah dan dokumen pendukung lainnya digunakan sebagai sumber data sekunder untuk memperkuat analisis dan interpretasi hasil penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui studi dokumentasi dan studi kepustakaan. Studi dokumentasi digunakan untuk mengidentifikasi informasi yang berkaitan dengan kondisi SDM, kebutuhan tenaga kerja, strategi organisasi, serta arah transformasi rumah sakit. Adapun studi kepustakaan dilakukan dengan mengkaji teori, konsep, dan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik penelitian.

Analisis data dilakukan menggunakan teknik analisis konten (*content analysis*) dengan pendekatan tematik. Proses analisis dimulai dengan melakukan identifikasi dan kategorisasi data yang berkaitan dengan tahapan *workforce planning*, meliputi analisis kebutuhan tenaga kerja, ketersediaan SDM, dan potensi kesenjangan sumber daya manusia. Selanjutnya, data dianalisis untuk memetakan tingkat kesesuaian (*strategic fit*) antara praktik pengelolaan SDM dengan visi, misi, tujuan strategis, dan arah transformasi RSUP Dr. Sitanala Tangerang. Hasil analisis kemudian diinterpretasikan secara deskriptif untuk memperoleh gambaran yang komprehensif mengenai implementasi *workforce planning* dalam mendukung strategi organisasi rumah sakit.

Hasil dan Pembahasan

RSUP Dr. Sitanala Tangerang merupakan rumah sakit vertikal Kementerian Kesehatan yang sedang mengalami transformasi kelembagaan dari rumah sakit khusus kusta menjadi rumah sakit umum pusat dengan cakupan pelayanan yang lebih luas. Perubahan tersebut tercermin dalam Rencana Strategi Bisnis (RSB) RSUP Dr. Sitanala Tahun 2025–2029 yang menempatkan sumber daya manusia (SDM) sebagai salah satu pilar utama dalam perspektif *Learning and Growth*. Fokus ini diarahkan untuk mendukung pencapaian visi organisasi, yaitu menjadi rumah sakit dengan pelayanan unggulan di tingkat Asia yang memiliki pertumbuhan berkelanjutan.

Transformasi layanan tersebut diikuti dengan peningkatan kapasitas pelayanan yang ditandai oleh rencana pengembangan tempat tidur hingga mencapai 400–500 tempat tidur. Kondisi ini secara langsung berdampak pada meningkatnya kebutuhan tenaga kesehatan, khususnya dokter spesialis, tenaga keperawatan, dan tenaga kesehatan penunjang lainnya.

Berdasarkan data SDM periode 2020–2024, terjadi peningkatan jumlah pegawai yang berasal dari skema Badan Layanan Umum (BLU) dan Pegawai Pemerintah dengan Perjanjian Kerja (PPPK), sementara jumlah Pegawai Negeri Sipil (PNS) relatif stabil. Fenomena ini menunjukkan adanya strategi organisasi untuk meningkatkan fleksibilitas pemenuhan kebutuhan SDM dalam menghadapi ekspansi layanan rumah sakit.

Selain itu, data demografis internal menunjukkan bahwa sekitar 35% pegawai berada pada kelompok usia di atas 50 tahun dengan kompetensi yang dominan pada pelayanan kusta. Kondisi ini menunjukkan adanya tantangan regenerasi tenaga kerja dan kebutuhan pengembangan kompetensi untuk mendukung pelayanan rumah sakit umum yang lebih kompleks dan beragam.

Hasil Penelitian

Analisis *Workforce planning*

Hasil analisis menunjukkan bahwa RSUP Dr. Sitanala menerapkan pendekatan *Workload Indicators of Staffing Need* (WISN) dalam perencanaan tenaga kerjanya. Penggunaan metode ini menjadi penting mengingat transformasi rumah sakit menyebabkan peningkatan beban kerja akibat perluasan jenis layanan dan kapasitas pelayanan. Metode WISN memungkinkan organisasi menghitung kebutuhan tenaga kerja berdasarkan beban kerja aktual sehingga menghasilkan estimasi kebutuhan SDM yang lebih objektif dibandingkan pendekatan rasio konvensional ([World Health Organization, 2010](#)).

Penerapan WISN dalam konteks transformasi rumah sakit memerlukan proses recalibrasi terhadap Standar Beban Kerja (SBK) dan Waktu Kerja Tersedia (WKT) yang sebelumnya disusun berdasarkan karakteristik rumah sakit khusus. Dengan berubahnya orientasi layanan menjadi rumah sakit umum, parameter tersebut perlu disesuaikan dengan jenis layanan baru yang memiliki kompleksitas dan intensitas pelayanan yang berbeda.

Hasil analisis kebutuhan tenaga kerja menunjukkan bahwa kebutuhan dokter spesialis mengalami peningkatan hingga sekitar 45% dibandingkan rasio awal. Temuan ini mengindikasikan bahwa ekspansi layanan tidak dapat didukung hanya dengan redistribusi tenaga yang ada, melainkan memerlukan strategi rekrutmen yang terencana dan berkelanjutan.

Dari perspektif *Supply Analysis*, komposisi tenaga kerja yang didominasi oleh pegawai berusia di atas 50 tahun menunjukkan potensi risiko *knowledge gap* dan *succession gap*. Risiko tersebut muncul karena sebagian besar kompetensi pegawai masih berfokus pada pelayanan kusta, sementara kebutuhan organisasi saat ini mengarah pada pengembangan layanan medis umum, spesialisik, dan subspecialistik. Oleh karena itu, diperlukan strategi pengelolaan talenta dan transfer pengetahuan yang mampu menjamin keberlanjutan kompetensi organisasi.

Selanjutnya, *Gap Analysis* menunjukkan bahwa kesenjangan yang dihadapi organisasi tidak hanya terkait jumlah tenaga kerja, tetapi juga terkait kompetensi. Kesenjangan kompetensi (*skill gap*) terlihat pada kebutuhan peningkatan kemampuan klinis, penguasaan teknologi kesehatan, serta kesiapan tenaga kesehatan dalam menghadapi perubahan model

pelayanan. Kondisi ini menunjukkan pentingnya program *reskilling* dan *upskilling* sebagai bagian dari strategi pengembangan SDM.

Analisis Kesesuaian Strategi SDM (Strategic Alignment)

Transformasi organisasi di RSUP Dr. Sitanala juga diikuti oleh berbagai upaya penyelarasan strategi SDM dengan tujuan strategis rumah sakit. Salah satu tantangan utama yang teridentifikasi adalah keberadaan *legacy mindset*, yaitu pola pikir dan budaya kerja yang terbentuk ketika rumah sakit masih berfokus pada pelayanan kusta. Kondisi tersebut berpotensi menghambat proses perubahan apabila tidak diikuti dengan strategi manajemen perubahan yang efektif.

Untuk mengatasi tantangan tersebut, rumah sakit mengembangkan program *High Performance Culture* (HPC) yang bertujuan membangun budaya kerja yang lebih adaptif, kolaboratif, dan berorientasi pada kinerja. Program ini menjadi bagian penting dalam membentuk kesiapan organisasi menghadapi transformasi pelayanan.

Selain itu, sistem remunerasi BLU dimanfaatkan sebagai instrumen strategis untuk mendorong pencapaian kinerja organisasi. Skema remunerasi dikaitkan dengan indikator kinerja yang mencakup aspek finansial (40%), kepatuhan mutu pelayanan (40%), dan perilaku kerja (20%). Pendekatan ini menunjukkan adanya upaya organisasi untuk mengintegrasikan tujuan individu dengan tujuan organisasi melalui sistem penghargaan yang berbasis kinerja.

Pada aspek digitalisasi, implementasi rekam medis elektronik yang disertai pelatihan terstruktur menunjukkan hasil yang positif. Tingkat *digital readiness* pegawai meningkat hingga mencapai 92%, yang mengindikasikan bahwa investasi dalam pengembangan kompetensi digital mampu meningkatkan kesiapan SDM dalam mendukung transformasi layanan berbasis teknologi.

Tabel 1. Matriks Analisis Strategi SDM RSUP Dr. Sitanala

Dimensi Strategis	Temuan Analisis	Implikasi terhadap Strategi Rumah Sakit
Metode Perencanaan	Penggunaan WISN & Proyeksi 3-5 tahun. Rekalibrasi parameter WKT dan SBK disesuaikan dengan pola RS umum.	Memastikan ketersediaan tenaga sebelum fasilitas fisik (gedung baru) dioperasikan, meminimal kan risiko under-staffing di unit kritis.
Kesesuaian Kompetensi	Perlu re-sertifikasi dari layanan kusta ke layanan medik umum, komprehensif.	Mempercepat transformasi layanan unggulan (Jantung, Stroke, KIA) dan memenuhi standar kelulusan akreditasi KARS.
Sistem Reward	Remunerasi berbasis IKU/KPI <i>cascading</i> (kombinasi produktivitas fisik dan mutu klinik)	Mendorong produktivitas staf agar selaras dengan target kemandirian finansial BLU tanpa mengorbankan keselamatan pasien.
Budaya Kerja	Transisi dari RS Khusus ke RS Umum yang dinamis, terdapat kendala <i>legacy mindset</i>	Mebutuhkan kepemimpinan transformasional <i>change management</i> untuk mengubah pola pikir staf lama.

Pembahasan

Temuan penelitian menunjukkan bahwa implementasi *workforce planning* di RSUP Dr. Sitanala telah mengarah pada pendekatan strategis yang tidak hanya berorientasi pada pemenuhan kebutuhan tenaga kerja, tetapi juga mendukung transformasi organisasi secara menyeluruh. Kondisi ini sejalan dengan konsep *Strategic Workforce planning* yang menjelaskan bahwa perencanaan tenaga kerja harus diintegrasikan dengan strategi organisasi agar mampu mendukung perubahan, inovasi, dan keberlanjutan organisasi dalam jangka panjang (CIPD, 2024). Pendekatan tersebut memungkinkan organisasi mengantisipasi kebutuhan kompetensi masa depan serta menyesuaikan kapasitas SDM terhadap dinamika lingkungan pelayanan kesehatan.

Penggunaan metode WISN dalam penelitian ini memperlihatkan bahwa perencanaan tenaga kerja dilakukan berdasarkan analisis kebutuhan riil organisasi. Menurut World Health Organization (2023), metode *Workload Indicators of Staffing Need* (WISN) merupakan pendekatan yang efektif dalam menentukan kebutuhan tenaga kesehatan berdasarkan beban kerja aktual sehingga mampu menghasilkan perencanaan SDM yang lebih akurat. Temuan mengenai kebutuhan tambahan dokter spesialis hingga 45% menunjukkan bahwa transformasi layanan rumah sakit menuntut adanya penyesuaian kapasitas SDM yang signifikan untuk menjamin keberlangsungan pelayanan.

Dari perspektif *Strategic Human Resource Management*, hasil penelitian menunjukkan adanya upaya organisasi dalam menciptakan *vertical alignment* antara strategi SDM dan strategi organisasi. Armstrong dan Taylor (2023) menjelaskan bahwa keselarasan vertikal terjadi ketika kebijakan dan praktik SDM secara langsung mendukung pencapaian tujuan strategis organisasi. Dalam konteks RSUP Dr. Sitanala, strategi rekrutmen, pengembangan kompetensi, dan sistem remunerasi telah diarahkan untuk mendukung visi rumah sakit sebagai rumah sakit umum pusat yang unggul dan berdaya saing.

Selain itu, penelitian ini juga menunjukkan adanya penerapan *horizontal alignment* melalui integrasi antara sistem rekrutmen, pelatihan, pengembangan kompetensi, dan sistem penghargaan. Kesesuaian antarpraktik SDM tersebut penting untuk menciptakan konsistensi dalam pengelolaan sumber daya manusia sehingga mampu meningkatkan efektivitas organisasi secara keseluruhan. Menurut Boxall dan Purcell (2022), integrasi berbagai praktik SDM yang saling mendukung akan menghasilkan sistem manajemen sumber daya manusia yang lebih efektif dan berkontribusi terhadap kinerja organisasi.

Temuan penelitian juga dapat dijelaskan melalui perspektif *Resource-Based View* (RBV). Menurut Barney, Ketchen, dan Wright (2021), keunggulan kompetitif organisasi bersumber dari sumber daya strategis yang bernilai, langka, sulit ditiru, dan sulit digantikan. Kompetensi tenaga kesehatan dalam penanganan kusta yang dimiliki RSUP Dr. Sitanala merupakan aset yang unik dan bernilai. Namun, dalam menghadapi transformasi layanan, organisasi perlu mengombinasikan kompetensi tersebut dengan kompetensi baru yang relevan dengan pelayanan medis umum dan subspecialistik. Dengan demikian, strategi *reskilling* dan *upskilling* menjadi instrumen penting dalam membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Dari sisi implementasi, hasil penelitian menunjukkan bahwa keberhasilan transformasi rumah sakit tidak hanya ditentukan oleh aspek perencanaan kuantitatif tenaga kerja, tetapi juga oleh keberhasilan manajemen perubahan (*change management*). Hiatt (2020) menegaskan bahwa transformasi organisasi memerlukan kepemimpinan yang mampu

membangun visi perubahan, mengelola resistensi, serta meningkatkan keterlibatan pegawai dalam proses perubahan. Oleh karena itu, program *High Performance Culture* dan penguatan kepemimpinan transformasional menjadi langkah strategis untuk mengatasi hambatan budaya kerja yang masih dipengaruhi oleh karakteristik rumah sakit khusus.

Selain aspek perencanaan tenaga kerja dan manajemen perubahan, temuan penelitian ini juga menunjukkan pentingnya pengelolaan kompetensi sebagai bagian dari strategi pengembangan organisasi. Transformasi RSUP Dr. Sitanala dari rumah sakit khusus menjadi rumah sakit umum menuntut adanya perubahan kompetensi yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga adaptif terhadap perkembangan teknologi dan kebutuhan pelayanan kesehatan modern. Menurut [Armstrong dan Taylor \(2023\)](#), organisasi yang menghadapi perubahan lingkungan strategis perlu melakukan pengembangan kompetensi secara berkelanjutan agar sumber daya manusia mampu menyesuaikan diri dengan tuntutan pekerjaan yang semakin kompleks. Dalam konteks penelitian ini, program *reskilling* dan *upskilling* menjadi langkah strategis untuk mengurangi kesenjangan kompetensi sekaligus meningkatkan kesiapan SDM dalam mendukung layanan spesialisik dan subspecialistik yang dikembangkan rumah sakit.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa peningkatan kapasitas layanan harus diimbangi dengan pengelolaan pengetahuan organisasi (*knowledge management*). Komposisi pegawai yang sebagian besar mendekati usia pensiun berpotensi menimbulkan kehilangan pengetahuan dan pengalaman kerja yang telah terakumulasi selama bertahun-tahun. Menurut [Hislop, Bosua, dan Helms \(2018\)](#), pengetahuan organisasi merupakan aset strategis yang perlu dikelola melalui transfer pengetahuan, dokumentasi praktik terbaik, serta pembelajaran organisasi yang berkelanjutan. Oleh karena itu, rumah sakit perlu mengembangkan mekanisme *knowledge sharing*, program mentoring, dan sistem dokumentasi klinis yang mampu menjamin keberlanjutan pengetahuan ketika terjadi pergantian generasi tenaga kesehatan.

Dari perspektif pengelolaan kinerja, penerapan sistem remunerasi berbasis indikator kinerja utama menunjukkan bahwa organisasi telah mengadopsi prinsip manajemen kinerja modern. [Aguinis \(2019\)](#) menyatakan bahwa sistem manajemen kinerja yang efektif tidak hanya berfungsi sebagai alat evaluasi, tetapi juga sebagai instrumen untuk mengarahkan perilaku pegawai agar selaras dengan tujuan organisasi. Keterkaitan antara remunerasi, mutu pelayanan, dan perilaku kerja pada RSUP Dr. Sitanala menunjukkan adanya upaya untuk mendorong budaya kerja yang berorientasi pada hasil sekaligus menjaga kualitas pelayanan dan keselamatan pasien.

Selain itu, keberhasilan implementasi rekam medis elektronik yang meningkatkan tingkat *digital readiness* pegawai hingga 92% menunjukkan pentingnya transformasi digital dalam pengelolaan SDM rumah sakit. Menurut [Vial \(2019\)](#), transformasi digital tidak hanya berkaitan dengan adopsi teknologi, tetapi juga perubahan proses kerja, kompetensi pegawai, dan budaya organisasi. Dengan demikian, pelatihan teknologi yang dilakukan RSUP Dr. Sitanala tidak hanya meningkatkan kemampuan teknis pegawai, tetapi juga memperkuat kapasitas organisasi dalam menghadapi perubahan layanan kesehatan yang semakin terdigitalisasi.

Temuan penelitian ini juga mengindikasikan bahwa keberhasilan transformasi rumah sakit memerlukan pendekatan organisasi pembelajar (*learning organization*). Menurut

[Garvin, Edmondson, dan Gino \(2024\)](#), organisasi yang mampu bertahan dan berkembang adalah organisasi yang secara terus-menerus meningkatkan kapasitas individu dan kolektif untuk belajar, beradaptasi, serta menciptakan inovasi. Dalam konteks RSUP Dr. Sitanala, pengembangan budaya kerja berorientasi kinerja, peningkatan kompetensi SDM, dan adaptasi terhadap teknologi baru merupakan karakteristik yang mendukung terbentuknya organisasi pembelajar. Kondisi tersebut menjadi faktor penting dalam menjaga keberlanjutan transformasi rumah sakit dan meningkatkan daya saing organisasi di masa mendatang.

Implikasi Penelitian

Hasil penelitian memberikan implikasi bahwa keberhasilan transformasi rumah sakit memerlukan integrasi antara perencanaan tenaga kerja, pengembangan kompetensi, sistem penghargaan, dan manajemen perubahan. Perencanaan tenaga kerja yang berbasis WISN perlu diiringi dengan strategi *reskilling*, *upskilling*, dan pengelolaan talenta yang sistematis agar kebutuhan SDM tidak hanya terpenuhi secara kuantitatif, tetapi juga secara kualitatif. Selain itu, penguatan kepemimpinan transformasional menjadi faktor penting dalam membangun budaya kerja yang adaptif terhadap perubahan organisasi.

Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini memiliki keterbatasan karena sebagian besar data diperoleh melalui analisis dokumen Rencana Strategi Bisnis (RSB) dan literatur pendukung. Oleh karena itu, hasil penelitian lebih menekankan pada aspek konseptual dan perencanaan strategis organisasi. Penelitian selanjutnya disarankan untuk menggunakan pendekatan yang lebih komprehensif melalui wawancara mendalam (*in-depth interview*) dengan manajemen rumah sakit, tenaga kesehatan, dan pemangku kepentingan lainnya sehingga dapat memberikan gambaran empiris yang lebih mendalam mengenai tantangan implementasi *workforce planning* dan proses transformasi organisasi.

Kesimpulan

Transformasi RSUP Dr. Sitanala dari rumah sakit khusus kusta menjadi rumah sakit umum pusat membawa konsekuensi pada meningkatnya kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih adaptif dan terencana. Hasil penelitian menunjukkan bahwa *workforce planning* memiliki peran yang sangat penting dalam mendukung proses transformasi tersebut. Penerapan metode *Workload Indicators of Staffing Need* (WISN) menjadi pendekatan yang relevan untuk memetakan kebutuhan tenaga kerja secara lebih akurat berdasarkan beban kerja dan perkembangan layanan rumah sakit. Melalui perencanaan tenaga kerja yang tepat, rumah sakit dapat mengantisipasi kebutuhan SDM seiring dengan peningkatan kapasitas pelayanan dan perluasan layanan spesialisik maupun subspecialistik.

Selain aspek perencanaan tenaga kerja, keberhasilan transformasi RSUP Dr. Sitanala juga sangat dipengaruhi oleh tingkat kesesuaian (*alignment*) antara strategi pengelolaan SDM dan strategi organisasi. Kesesuaian tersebut tercermin dalam penerapan rekrutmen berbasis kompetensi, program *reskilling* dan pengembangan kompetensi untuk mendukung layanan unggulan, serta sistem penilaian kinerja dan remunerasi BLU yang berorientasi

pada mutu pelayanan, keselamatan pasien, dan pencapaian tujuan strategis rumah sakit. Dengan demikian, SDM tidak hanya berperan sebagai pelaksana operasional, tetapi juga menjadi faktor strategis yang menentukan keberhasilan transformasi organisasi.

Berdasarkan hasil penelitian, beberapa rekomendasi dapat dipertimbangkan oleh manajemen RSUP Dr. Sitanala. Pertama, rumah sakit perlu terus mengembangkan Sistem Informasi Sumber Daya Manusia (*Human Resource Information System* atau HRIS) yang terintegrasi dengan Sistem Informasi Manajemen Rumah Sakit (SIMRS) guna mendukung proses perencanaan, pemantauan, dan pengambilan keputusan terkait SDM secara lebih efektif. Kedua, diperlukan pengembangan program *talent management* yang terstruktur untuk mempersiapkan regenerasi dan suksesi kepemimpinan pada layanan-layanan unggulan rumah sakit. Ketiga, manajemen perlu memberikan perhatian yang lebih besar terhadap kesejahteraan psikologis (*employee well-being*) tenaga kesehatan dan tenaga pendukung agar risiko kelelahan kerja (*burnout*) dapat diminimalkan selama proses transformasi organisasi berlangsung. Upaya-upaya tersebut diharapkan dapat memperkuat kesiapan SDM dan mendukung keberlanjutan transformasi RSUP Dr. Sitanala sebagai rumah sakit umum pusat yang unggul dan berdaya saing.

Referensi

- Aguinis, H. (2019). *Performance management* (4th ed.). Chicago Business Press.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2023). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (16th ed.). Kogan Page.
- Barney, J. B., Ketchen, D. J., & Wright, M. (2021). *Resource-based theory: Creating and sustaining competitive advantage*. Oxford University Press.
- Becker, B. E., Huselid, M. A., & Ulrich, D. (2001). *The HR scorecard: Linking people, strategy, and performance*. Harvard Business School Press.
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Boxall, P., & Purcell, J. (2022). *Strategy and human resource management* (6th ed.). Red Globe Press.
- Boxall, P., Purcell, J., & Wright, P. M. (2024). *The Oxford handbook of human resource management* (3rd ed.). Oxford University Press.
- Chartered Institute of Personnel and Development. (2024). *Strategic workforce planning factsheet*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (5th ed.). SAGE Publications.
- Garvin, D. A., Edmondson, A. C., & Gino, F. (2024). *Building a learning organization*. Harvard Business Review Press.
- Hiatt, J. (2020). *ADKAR: A model for change in business, government and our community* (2nd ed.). Prosci Learning Center Publications.
- Hiatt, D., Bosua, R., & Helms, R. (2018). *Knowledge management in organizations: A critical introduction* (4th ed.). Oxford University Press.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2015). *Pedoman perhitungan kebutuhan tenaga keperawatan di rumah sakit*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.

- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2020a). *Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MENKES/392/2020 tentang Pedoman Perencanaan Kebutuhan Tenaga Kesehatan*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2020b). *Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 3 Tahun 2020 tentang Klasifikasi dan Perizinan Rumah Sakit*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2024). *Transformasi sistem kesehatan Indonesia*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4th ed.). SAGE Publications.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human resource management* (13th ed.). South-Western Cengage Learning.
- Mathis, R. L., Jackson, J. H., Valentine, S. R., & Meglich, P. A. (2017). *Human resource management* (15th ed.). Cengage Learning.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2020). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (4th ed.). SAGE Publications.
- Nyoni, T., & Bonga, W. G. (2018). Strategic workforce planning and organizational performance. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 6(5), 1–14.
- RSUP Dr. Sitanala Tangerang. (2024). *Rencana strategi bisnis RSUP Dr. Sitanala Tangerang tahun 2025–2029*. RSUP Dr. Sitanala Tangerang.
- Shipp, A. J., Atwater, L. E., & Wang, M. (2014). Future-oriented human resource management. *Human Resource Management Review*, 24(3), 175–182. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.001>
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business School Press.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- World Health Organization. (2023). *Workload indicators of staffing need (WISN): User's manual revised edition*. World Health Organization.
- Wright, P. M., & McMahan, G. C. (2011). Exploring human capital: Putting human back into strategic human resource management. *Human Resource Management Journal*, 21(2), 93–104. <https://doi.org/10.1111/j.1748-8583.2010.00165.x>