



Strategi dan Proses Pengembangan Sumber Daya Manusia Berkelanjutan dalam Konteks Manajemen Rumah Sakit: Literature Review

Edrine Fatharani Faza, David Januardi, Wiwin Rianas, Rinawati

Program Studi Pascasarjana Manajemen Rumah Sakit, Universitas Adhirajasa Reswara Sanjaya

fatharanifaza@gmail.com, davidjanuardi.dj@gmail.com, wiwinrianas27@gmail.com, rinawati@ars.ac.id

Abstrak

Latar Belakang: Sumber daya manusia (SDM) merupakan komponen strategis dalam keberlangsungan organisasi rumah sakit. Perkembangan teknologi kesehatan, tuntutan mutu pelayanan, perubahan kebutuhan pasien, dan kompleksitas pelayanan menyebabkan tenaga kesehatan perlu memiliki kompetensi yang terus diperbarui. Pengembangan SDM berkelanjutan diperlukan agar tenaga kesehatan mampu mempertahankan kompetensi sekaligus beradaptasi terhadap perubahan. Tujuan: Literature review ini bertujuan mengidentifikasi dan menganalisis strategi serta proses pengembangan SDM berkelanjutan yang relevan dalam konteks manajemen rumah sakit. Metode: Kajian literatur dilakukan terhadap artikel ilmiah yang dipublikasikan pada periode 2021–2025 dengan fokus pada continuing professional development, lifelong learning, kepemimpinan tenaga kesehatan, pendidikan berbasis simulasi, kompetensi digital, retensi tenaga kesehatan, dan sustainable employability. Literatur dianalisis secara naratif untuk mengidentifikasi tema-tema utama dalam strategi dan proses pengembangan SDM. Hasil: Hasil kajian menunjukkan bahwa pengembangan SDM berkelanjutan mencakup lima aspek utama, yaitu identifikasi kebutuhan dan kesenjangan kompetensi, pengembangan berbasis tahap karier, penggunaan metode pembelajaran yang beragam, dukungan organisasi dan kepemimpinan, serta evaluasi dan perbaikan berkelanjutan. Kompetensi digital dan kepemimpinan menjadi kebutuhan yang semakin penting seiring transformasi pelayanan kesehatan. Selain meningkatkan kompetensi, program pengembangan juga berpotensi mendukung retensi dan keberlanjutan kemampuan kerja tenaga kesehatan. Kesimpulan: Pengembangan SDM berkelanjutan di rumah sakit perlu dilakukan sebagai sistem yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Pendekatan berbasis kebutuhan, lifelong learning, pembelajaran multimethod, pengembangan kepemimpinan, kompetensi digital, serta evaluasi berkelanjutan dapat mendukung kesiapan tenaga kesehatan dan kualitas pelayanan rumah sakit

Kata kunci: Pengembangan SDM, Continuing Professional Development, Rumah Sakit, Kompetensi Digital, Kepemimpinan, Sustainable Employability

Abstract

Background: Human resources (HR) are a strategic component in ensuring the sustainability of hospital organizations. Advances in healthcare technology, demands for service quality, changing patient needs, and the complexity of healthcare services require healthcare professionals to continually update their competencies. Sustainable HR development is necessary to enable healthcare professionals to maintain their competencies while adapting to change. Objective: This literature review aims to identify and analyze sustainable HR development strategies and processes relevant to hospital management. Methods: A literature review was conducted on scientific articles published between 2021 and 2025, focusing on continuing professional development, lifelong learning, healthcare leadership, simulation-based education, digital competencies, healthcare workforce retention, and sustainable employability. The literature was analyzed narratively to identify key themes in HR development strategies and processes. Results: The review indicates that sustainable HR development encompasses five main aspects: identifying competency needs and gaps, career-stage-based development, employing diverse learning methods, organizational and leadership support, and continuous evaluation and improvement. Digital competencies and leadership have become increasingly important in line with the transformation of healthcare services. In addition to improving competencies, development programs also have the potential to support healthcare workforce retention and sustainable work capacity. Conclusion: Sustainable HR development in hospitals needs to be implemented as an integrated system aligned with organizational strategies. A needs-based approach, lifelong learning, multimethod learning, leadership development, digital competencies, and continuous evaluation can support healthcare professionals' readiness and improve hospital service quality.

Keywords: Human Resource Development, Continuing Professional Development, Hospitals, Digital Competencies, Leadership, Sustainable Employability

1. Pendahuluan

Sumber daya manusia merupakan salah satu faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasi, termasuk rumah sakit. Rumah sakit memiliki karakteristik sebagai organisasi pelayanan yang kompleks dan sangat bergantung pada kompetensi tenaga profesional. Tenaga kesehatan tidak hanya dituntut memiliki kompetensi klinis, tetapi juga kemampuan komunikasi, kolaborasi, kepemimpinan, penggunaan teknologi, serta kemampuan beradaptasi terhadap perubahan. Oleh karena itu, pengembangan SDM perlu dipandang sebagai proses strategis dan berkelanjutan, bukan hanya sebagai kegiatan pelatihan sesaat (Dina, 2024).

Konsep pengembangan SDM berkelanjutan menempatkan proses pengembangan sebagai suatu siklus yang meliputi identifikasi kebutuhan, analisis kesenjangan kompetensi, perencanaan, implementasi, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi memastikan bahwa kompetensi tenaga kerja tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi saat ini maupun kebutuhan masa depan (Dina, 2024).

Dalam pelayanan kesehatan, konsep tersebut berkaitan erat dengan lifelong learning dan continuing professional development (CPD). Mlambo et al. (2021) menunjukkan bahwa CPD merupakan bagian penting dari lifelong learning tenaga kesehatan dan berperan dalam mempertahankan pengetahuan serta keterampilan profesional. Namun, keberhasilan pengembangan profesional juga dipengaruhi oleh dukungan organisasi, lingkungan kerja, motivasi, dan kesempatan untuk belajar.

Kebutuhan pengembangan juga berbeda berdasarkan tahap karier. Vázquez-Calatayud et al. (2021) menunjukkan bahwa kebutuhan dan motivasi tenaga kesehatan dalam mengikuti CPD dipengaruhi oleh tahap karier. Hal tersebut menunjukkan pentingnya pendekatan pengembangan yang lebih individual dan disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kesehatan.

Selain pengembangan kompetensi profesional, transformasi digital semakin mengubah kebutuhan SDM rumah sakit. Penggunaan rekam medis elektronik, telemedicine, sistem informasi rumah sakit, dan teknologi kesehatan lainnya membutuhkan kompetensi digital. Kulju et al. (2024) menunjukkan bahwa intervensi pendidikan dapat meningkatkan kompetensi digital tenaga kesehatan, terutama ketika pembelajaran menggunakan pendekatan multimethod yang menggabungkan pengetahuan dan praktik.

Pengembangan kepemimpinan juga menjadi aspek penting dalam keberlanjutan SDM rumah sakit. Guibert-Lacasa dan Vázquez-Calatayud (2022) menunjukkan bahwa clinical leadership membutuhkan kompetensi kognitif, interpersonal, intrinsik, emotional intelligence, dan kemampuan refleksi kritis. Pada saat yang sama, keberlanjutan SDM juga perlu mempertimbangkan retensi tenaga kesehatan dan kemampuan mereka untuk tetap bekerja secara efektif dalam jangka panjang (Vázquez-Calatayud & Eseverri-Azcoiti, 2023; van de Voort et al., 2025).

Pengembangan sumber daya manusia (SDM) merupakan bagian penting dalam pengelolaan rumah sakit karena kualitas pelayanan kesehatan sangat berkaitan dengan kompetensi tenaga yang menjalankan pelayanan. Rumah sakit menghadapi perubahan kebutuhan pasien, perkembangan teknologi, perubahan standar pelayanan, serta tuntutan keselamatan dan mutu. Kondisi tersebut menyebabkan kompetensi tenaga kesehatan perlu diperbarui secara berkelanjutan agar tetap sesuai dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan pelayanan. Pengembangan SDM tidak cukup dipahami sebagai kegiatan pelatihan sesaat, tetapi sebagai proses yang mencakup identifikasi kebutuhan, peningkatan kompetensi, penerapan hasil pembelajaran, evaluasi, dan perbaikan berkelanjutan.

Kebutuhan pengembangan SDM perlu diawali dengan identifikasi kebutuhan dan kesenjangan kompetensi. Dina (2024) menjelaskan bahwa kebutuhan pengembangan dapat diidentifikasi melalui analisis organisasi, evaluasi kinerja, umpan balik stakeholder, serta perkembangan teknologi dan lingkungan eksternal. Identifikasi tersebut penting untuk mengetahui perbedaan antara kompetensi yang telah dimiliki tenaga kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi. Dalam lingkungan rumah sakit, kebutuhan tersebut dapat terlihat melalui hasil evaluasi kompetensi, audit mutu, supervisi, insiden keselamatan pasien, perubahan standar pelayanan, dan penggunaan teknologi baru. Melalui proses tersebut, rumah sakit dapat menentukan bentuk pengembangan yang sesuai dengan kondisi aktual, sehingga kegiatan pengembangan tidak hanya mengikuti agenda rutin.

Pengembangan SDM juga perlu mempertimbangkan bahwa kebutuhan tenaga kesehatan tidak selalu sama. Perbedaan pengalaman, posisi, tanggung jawab, dan tahap karier dapat memengaruhi kebutuhan serta motivasi untuk mengikuti pengembangan profesional. Vázquez-Calatayud et al. (2021) menunjukkan bahwa kebutuhan dan

motivasi mengikuti continuing professional development (CPD) berbeda berdasarkan tahap karier. Pendekatan yang seragam dapat menyebabkan materi dan metode pembelajaran kurang sesuai dengan kebutuhan peserta. Oleh karena itu, hasil needs assessment dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun individual development plan yang memberikan arah pengembangan sesuai kebutuhan kompetensi masing-masing tenaga kesehatan maupun kelompok kerja.

Konsep lifelong learning menjadi dasar penting dalam pengembangan profesional tenaga kesehatan. Kompetensi yang diperoleh melalui pendidikan awal tidak selalu mencukupi untuk menghadapi perubahan dalam praktik pelayanan. Mlambo et al. (2021) menjelaskan bahwa CPD merupakan bagian integral dari lifelong learning dan diperlukan untuk mempertahankan kompetensi profesional. Pembelajaran berkelanjutan memungkinkan tenaga kesehatan memperbarui pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan profesional sesuai perkembangan pelayanan. Namun, keberhasilan pembelajaran berkelanjutan tidak hanya ditentukan oleh individu. Organisasi perlu menyediakan dukungan berupa waktu, sumber daya, akses pembelajaran, serta lingkungan kerja yang mendorong tenaga kesehatan untuk terus belajar.

Merry et al. (2023) memperluas pemahaman mengenai CPD dengan menempatkannya sebagai sebuah sistem. Sistem tersebut membutuhkan kepemimpinan, asesmen kebutuhan, sumber daya, komunikasi, implementasi, evaluasi, dan mekanisme keberlanjutan. Perspektif ini menunjukkan bahwa rumah sakit tidak cukup hanya menyediakan pelatihan, tetapi perlu membangun lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan. Program pengembangan perlu memiliki tujuan yang jelas, dilaksanakan secara terencana, dan dievaluasi untuk mengetahui perubahan kompetensi serta penerapannya dalam pekerjaan. Dengan demikian, CPD dapat terintegrasi dengan strategi pengembangan organisasi dan kebutuhan pelayanan rumah sakit.

Selain kompetensi teknis, pengembangan kepemimpinan menjadi bagian penting dalam pengembangan SDM rumah sakit. Tenaga kesehatan pada berbagai tingkatan perlu memiliki kemampuan untuk berkomunikasi, bekerja sama, mengambil keputusan, serta menghadapi perubahan dalam lingkungan pelayanan. Guibert-Lacasa dan Vázquez-Calatayud (2022) menunjukkan bahwa clinical leadership mencakup kompetensi kognitif, interpersonal, intrinsik, emotional intelligence, psychological empowerment, dan refleksi kritis. Ferreira et al. (2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan berbagai outcome pada pasien, tenaga profesional, dan institusi. Hal tersebut menunjukkan bahwa pengembangan kepemimpinan dapat mendukung kemampuan tenaga kesehatan dalam menjalankan peran profesional dan organisasi.

Metode pengembangan perlu dipilih berdasarkan kompetensi yang hendak dicapai. Pelatihan formal dapat digunakan untuk membangun pengetahuan dasar, sedangkan on-the-job training, mentoring, coaching, simulasi, dan pembelajaran digital dapat membantu tenaga kesehatan menerapkan kompetensi dalam situasi kerja. Salifu et al. (2022) menunjukkan bahwa pendidikan berbasis simulasi membutuhkan desain terstruktur yang memperhatikan konteks, fasilitator, peserta, metode, dan outcome pembelajaran. Kim dan Yoo (2022) juga menunjukkan bahwa karakteristik simulasi, termasuk tingkat fidelity, dapat memengaruhi hasil pembelajaran dan kompetensi klinis. Oleh karena itu, penggunaan blended learning dan multimethod dapat menjadi bagian dari strategi pengembangan yang disesuaikan dengan kebutuhan peserta dan sumber daya organisasi.

Perkembangan teknologi juga menjadikan kompetensi digital sebagai bagian penting dari pengembangan SDM rumah sakit. Longhini et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi digital tenaga kesehatan mencakup pengetahuan dan kemampuan menggunakan teknologi serta faktor psikologis dan emosional terhadap teknologi. Kulju et al. (2024) menunjukkan bahwa intervensi pendidikan dapat meningkatkan kompetensi digital melalui pembelajaran tatap muka, blended learning, diskusi, studi kasus, latihan praktis, dan simulasi. Dalam konteks rumah sakit, kompetensi tersebut dapat diarahkan pada penggunaan rekam medis elektronik, sistem informasi rumah sakit, telemedicine, keamanan informasi, serta pemanfaatan data untuk mendukung pengambilan keputusan. Pengembangan kompetensi digital perlu menjadi bagian dari perencanaan karena transformasi pelayanan terus meningkatkan kebutuhan terhadap kemampuan menggunakan teknologi secara tepat.

Pengembangan SDM juga memiliki keterkaitan dengan retensi dan keberlanjutan tenaga kesehatan. Dukungan pengembangan sejak awal masa kerja dapat membantu tenaga kesehatan beradaptasi dengan lingkungan rumah sakit dan memahami tuntutan pekerjaan. Vázquez-Calatayud dan Eserverri-Azcoiti (2023) menunjukkan bahwa nurse residency dan mentoring individual yang bersifat multikomponen merupakan pendekatan yang menjanjikan untuk mendukung retensi tenaga kesehatan baru di rumah sakit. Sementara itu, Van de Voort et al. (2025) menekankan konsep sustainable employability yang mempertimbangkan keberlanjutan kemampuan kerja tenaga kesehatan dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan. Perspektif tersebut menunjukkan bahwa pengembangan

SDM perlu memperhatikan kemampuan tenaga kesehatan untuk mempertahankan kompetensi dan menjalankan pekerjaannya dalam jangka panjang.

Berdasarkan berbagai kajian tersebut, pengembangan SDM berkelanjutan di rumah sakit dapat dipahami sebagai suatu siklus yang dimulai dari identifikasi kebutuhan, analisis kesenjangan kompetensi, penetapan prioritas, penyusunan individual development plan, pemilihan metode pengembangan, implementasi, penerapan hasil pembelajaran di tempat kerja, monitoring, evaluasi, dan continuous improvement. Siklus tersebut membutuhkan dukungan kepemimpinan organisasi, budaya belajar, sumber daya, teknologi pembelajaran, serta sistem evaluasi yang berkelanjutan.

Dengan demikian, pembahasan mengenai pengembangan SDM berkelanjutan di rumah sakit menjadi penting untuk memahami bagaimana organisasi dapat menyesuaikan kompetensi tenaga kesehatan dengan kebutuhan pelayanan yang terus berubah. Manajemen rumah sakit perlu memastikan bahwa program pengembangan didasarkan pada kebutuhan dan kesenjangan kompetensi, memberikan akses terhadap CPD dan lifelong learning, mengembangkan kepemimpinan, memanfaatkan berbagai metode pembelajaran, serta memperkuat kompetensi digital. Evaluasi program juga perlu dilakukan secara berkelanjutan dengan memperhatikan perubahan kompetensi, penerapan hasil pembelajaran dalam pekerjaan, outcome organisasi, dan kontribusi terhadap kualitas pelayanan. Pendekatan tersebut dapat memberikan dasar bagi rumah sakit dalam membangun sistem pengembangan SDM yang terencana, relevan, dan berkelanjutan.

Berdasarkan perkembangan tersebut, diperlukan kajian yang mengintegrasikan berbagai pendekatan pengembangan SDM untuk melihat strategi dan proses yang paling relevan dalam konteks rumah sakit. Oleh karena itu, literature review ini bertujuan menganalisis strategi dan proses pengembangan SDM berkelanjutan berdasarkan literatur ilmiah periode 2021–2025.

2. Metode Penelitian

Literature review ini menggunakan pendekatan narrative literature review untuk mengidentifikasi dan mensintesis penelitian mengenai pengembangan SDM berkelanjutan dalam konteks pelayanan kesehatan dan rumah sakit.

Literatur diperoleh dari publikasi ilmiah periode 2021–2025 dengan topik yang berkaitan dengan human resource development, continuing professional development, lifelong learning, clinical leadership, simulation-based education, digital health competencies, nurse retention, dan sustainable employability.

Artikel dipilih berdasarkan relevansinya terhadap tujuan kajian, yaitu membahas strategi, proses, metode, implementasi, evaluasi, atau keberlanjutan pengembangan SDM tenaga kesehatan. Artikel yang tidak berkaitan langsung dengan pengembangan kompetensi atau keberlanjutan tenaga kesehatan tidak dimasukkan dalam sintesis.

Analisis dilakukan secara naratif dengan mengelompokkan temuan literatur ke dalam beberapa tema utama, yaitu identifikasi kebutuhan dan kesenjangan kompetensi, lifelong learning dan CPD, pengembangan kepemimpinan, metode pembelajaran, kompetensi digital, retensi tenaga kesehatan, serta sustainable employability.

3. Hasil dan Pembahasan

Identifikasi Kebutuhan dan Kesenjangan Kompetensi

Pengembangan SDM yang efektif perlu dimulai dengan identifikasi kebutuhan. Dina (2024) menjelaskan bahwa kebutuhan pengembangan dapat diidentifikasi melalui analisis organisasi, evaluasi kinerja, umpan balik stakeholder, serta perkembangan teknologi dan lingkungan eksternal. Hasil identifikasi kemudian digunakan untuk menentukan kesenjangan antara kompetensi yang dimiliki tenaga kerja dengan kompetensi yang dibutuhkan organisasi.

Dalam konteks rumah sakit, analisis kebutuhan dapat dilakukan melalui evaluasi kompetensi, audit mutu, hasil supervisi, insiden keselamatan pasien, perubahan standar pelayanan, serta kebutuhan teknologi. Pendekatan ini memungkinkan program pengembangan lebih tepat sasaran dibandingkan pelatihan yang diberikan secara umum.

Temuan mengenai CPD juga menunjukkan bahwa kebutuhan pengembangan tidak bersifat seragam. Vázquez-Calatayud et al. (2021) menemukan bahwa kebutuhan dan motivasi mengikuti CPD berbeda berdasarkan tahap karier. Dengan demikian, hasil needs assessment sebaiknya digunakan untuk menyusun program yang sesuai dengan kebutuhan individu maupun kelompok tenaga kesehatan.

Lifelong Learning dan Continuing Professional Development

Lifelong learning merupakan fondasi penting dalam pengembangan SDM tenaga kesehatan. Mlambo et al. (2021) menunjukkan bahwa CPD merupakan bagian integral dari lifelong learning dan diperlukan untuk mempertahankan kompetensi profesional. Pengembangan profesional juga dipengaruhi oleh faktor individu dan organisasi, sehingga dukungan institusi menjadi bagian penting dalam keberhasilan CPD.

Merry et al. (2023) memperluas perspektif tersebut dengan menunjukkan bahwa CPD perlu dikembangkan sebagai sebuah sistem. Sistem CPD membutuhkan kepemimpinan, asesmen kebutuhan, sumber daya, komunikasi, implementasi, evaluasi, dan mekanisme keberlanjutan. Dengan demikian, rumah sakit tidak cukup hanya menyediakan pelatihan, tetapi perlu membangun lingkungan organisasi yang mendukung pembelajaran berkelanjutan.

Pengembangan Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan komponen penting dalam pengembangan SDM rumah sakit karena tenaga kesehatan pada berbagai tingkat perlu mampu mengelola perubahan dan bekerja secara kolaboratif. Guibert-Lacasa dan Vázquez-Calatayud (2022) menemukan bahwa clinical leadership mencakup kompetensi kognitif, interpersonal, intrinsik, emotional intelligence, psychological empowerment, dan refleksi kritis.

Ferreira et al. (2022) juga menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki hubungan dengan berbagai outcome pada pasien, tenaga profesional, dan institusi. Hal tersebut menunjukkan bahwa investasi pada pengembangan pemimpin bukan hanya bermanfaat bagi individu, tetapi dapat memberikan dampak pada organisasi dan kualitas pelayanan.

Strategi pengembangan kepemimpinan sebaiknya menggunakan pendekatan praktis dan multikomponen, seperti mentoring, coaching, simulasi, refleksi, serta penugasan dalam proyek organisasi. Pendekatan tersebut memungkinkan tenaga kesehatan mengembangkan kemampuan kepemimpinan melalui pengalaman nyata.

Metode Pengembangan dan Pembelajaran

Literatur menunjukkan bahwa pengembangan SDM dapat dilakukan menggunakan berbagai metode. Pelatihan formal dapat digunakan untuk memberikan dasar pengetahuan, sedangkan on-the-job training, mentoring, coaching, simulasi, dan pembelajaran digital dapat membantu menerapkan kompetensi dalam praktik.

Salifu et al. (2022) menunjukkan bahwa pendidikan berbasis simulasi membutuhkan desain yang terstruktur dan memperhatikan konteks, fasilitator, peserta, metode, serta outcome pembelajaran. Kim dan Yoo (2022) juga menunjukkan bahwa karakteristik simulasi, termasuk tingkat fidelity, dapat memengaruhi hasil pembelajaran dan kompetensi klinis.

Temuan tersebut mendukung pendekatan blended learning dan multimethod. Metode pembelajaran sebaiknya dipilih berdasarkan jenis kompetensi yang ingin dikembangkan, karakteristik peserta, sumber daya organisasi, dan kebutuhan pelayanan.

Kompetensi Digital

Transformasi digital menjadikan kompetensi digital sebagai salah satu prioritas pengembangan SDM rumah sakit. Longhini et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi digital tenaga kesehatan mencakup pengetahuan dan kemampuan menggunakan teknologi serta faktor psikologis dan emosional terhadap teknologi. Tingkat kompetensi tidak selalu tinggi pada seluruh aspek, sehingga kebutuhan pengembangan masih cukup besar.

Kulju et al. (2024) menunjukkan bahwa intervensi pendidikan dapat meningkatkan kompetensi digital melalui berbagai metode, seperti pembelajaran tatap muka, blended learning, diskusi, studi kasus, latihan praktis, dan simulasi. Temuan ini menunjukkan bahwa pengembangan kompetensi digital sebaiknya tidak hanya berfokus pada pengetahuan tentang teknologi, tetapi juga pada kemampuan menerapkannya dalam pekerjaan.

Dalam konteks rumah sakit, pengembangan kompetensi digital dapat diarahkan pada penggunaan rekam medis elektronik, sistem informasi rumah sakit, telemedicine, keamanan informasi, serta kemampuan memanfaatkan data untuk mendukung pengambilan keputusan.

Retensi dan Keberlanjutan Tenaga Kesehatan

Pengembangan SDM juga berkaitan dengan kemampuan organisasi mempertahankan tenaga kesehatan. Tenaga kesehatan yang mendapatkan dukungan pengembangan sejak awal masa kerja dapat lebih mudah beradaptasi dengan lingkungan rumah sakit.

Vázquez-Calatayud dan Eserverri-Azcoiti (2023) menunjukkan bahwa program nurse residency dan mentoring individual yang bersifat multikomponen merupakan pendekatan yang menjanjikan untuk mendukung retensi tenaga kesehatan baru di rumah sakit. Temuan tersebut menunjukkan bahwa pengembangan SDM dapat berfungsi sekaligus sebagai strategi manajemen talenta dan retensi.

Perspektif tersebut semakin berkembang melalui konsep sustainable employability. Van de Voort et al. (2025) menunjukkan pentingnya mempertimbangkan keberlanjutan kemampuan kerja tenaga kesehatan dalam kaitannya dengan kualitas pelayanan. Artinya, pengembangan SDM tidak hanya perlu berfokus pada kompetensi, tetapi juga pada kondisi yang memungkinkan tenaga kesehatan tetap mampu bekerja secara efektif dalam jangka panjang.

Model Pengembangan SDM Berkelanjutan di Rumah Sakit

Berdasarkan sintesis literatur, pengembangan SDM berkelanjutan di rumah sakit dapat digambarkan sebagai suatu siklus:

Identifikasi kebutuhan → Analisis gap kompetensi → Penetapan prioritas → Individual development plan → Pemilihan metode pengembangan → Implementasi → Penerapan di tempat kerja → Monitoring dan evaluasi → Continuous improvement.

Siklus tersebut perlu didukung oleh kepemimpinan organisasi, budaya belajar, ketersediaan sumber daya, teknologi pembelajaran, dan sistem evaluasi. Dengan pendekatan tersebut, pengembangan SDM tidak menjadi kegiatan yang berdiri sendiri, tetapi terintegrasi dengan strategi organisasi rumah sakit.

Implikasi bagi Manajemen Rumah Sakit

Berdasarkan hasil kajian, terdapat beberapa implikasi bagi manajemen rumah sakit. Pertama, rumah sakit perlu menjadikan pengembangan SDM sebagai bagian dari perencanaan strategis organisasi. Program pengembangan harus didasarkan pada kebutuhan dan kesenjangan kompetensi, bukan hanya pada agenda pelatihan rutin.

Kedua, rumah sakit perlu membangun sistem lifelong learning yang memberikan akses terhadap CPD, mentoring, coaching, simulasi, dan pembelajaran digital. Dukungan waktu, sumber daya, serta lingkungan kerja yang mendukung menjadi faktor penting dalam keberlanjutan program.

Ketiga, pengembangan kompetensi digital dan kepemimpinan perlu menjadi prioritas karena keduanya semakin penting dalam menghadapi transformasi pelayanan kesehatan. Pengembangan juga perlu disesuaikan dengan tahap karier agar lebih relevan bagi kebutuhan tenaga kesehatan.

Keempat, evaluasi program perlu dilakukan secara berkelanjutan. Keberhasilan tidak cukup dinilai berdasarkan jumlah pelatihan atau peserta, tetapi perlu dilihat dari perubahan kompetensi, penerapan dalam pekerjaan, outcome organisasi, dan kontribusinya terhadap kualitas pelayanan.

Pembahasan

Berdasarkan hasil kajian literatur, pengembangan sumber daya manusia (SDM) di rumah sakit perlu dipandang sebagai proses yang berkelanjutan dan terintegrasi dengan kebutuhan organisasi. Identifikasi kebutuhan menjadi tahap awal yang penting karena program pengembangan akan lebih tepat apabila disusun berdasarkan kesenjangan antara kompetensi yang telah dimiliki tenaga kesehatan dan kompetensi yang dibutuhkan. Dina (2024) menjelaskan bahwa kebutuhan pengembangan dapat diketahui melalui analisis organisasi, evaluasi kinerja, umpan balik stakeholder, serta perubahan teknologi dan lingkungan. Dalam konteks rumah sakit, informasi tersebut dapat diperoleh melalui evaluasi kompetensi, audit mutu, supervisi, insiden keselamatan pasien, perubahan standar pelayanan, dan kebutuhan teknologi. Dengan demikian, pengembangan SDM tidak hanya didasarkan pada pelaksanaan pelatihan rutin, tetapi diarahkan pada kebutuhan nyata di lingkungan pelayanan.

Kebutuhan pengembangan juga berbeda pada setiap tenaga kesehatan. Vázquez-Calatayud et al. (2021) menunjukkan bahwa kebutuhan dan motivasi mengikuti *continuing professional development* (CPD) dapat berbeda berdasarkan tahap karier. Temuan tersebut menunjukkan pentingnya pendekatan pengembangan yang mempertimbangkan karakteristik individu maupun kelompok. Program yang sama belum tentu memberikan manfaat yang sama bagi tenaga kesehatan pada tahap karier berbeda. Oleh karena itu, hasil *needs assessment* perlu menjadi dasar dalam penyusunan *individual development plan* sehingga tujuan pengembangan dapat disesuaikan dengan kebutuhan kompetensi tenaga kesehatan.

Konsep *lifelong learning* memperkuat kebutuhan tersebut karena kompetensi tenaga kesehatan perlu dipertahankan dan dikembangkan sepanjang perjalanan profesional. Mlambo et al. (2021) menjelaskan bahwa CPD merupakan bagian integral dari *lifelong learning* dan berperan dalam mempertahankan kompetensi profesional. Namun, keberhasilan CPD tidak hanya bergantung pada kemauan individu. Dukungan organisasi menjadi faktor penting, terutama dalam penyediaan waktu, sumber daya, kesempatan belajar, dan lingkungan yang mendukung. Merry et al. (2023) menempatkan CPD sebagai sebuah sistem yang mencakup kepemimpinan, asesmen kebutuhan, sumber daya, komunikasi, implementasi, evaluasi, dan keberlanjutan. Artinya, rumah sakit perlu membangun sistem pembelajaran yang memungkinkan pengembangan berlangsung.

Aspek lain yang penting adalah pengembangan kepemimpinan. Tenaga kesehatan pada berbagai tingkat membutuhkan kemampuan untuk bekerja secara kolaboratif dan menghadapi perubahan dalam pelayanan. Guibert-Lacasa dan Vázquez-Calatayud (2022) menunjukkan bahwa *clinical leadership* mencakup kompetensi kognitif, interpersonal, intrinsik, *emotional intelligence*, *psychological empowerment*, dan refleksi kritis. Ferreira et al. (2022) juga menunjukkan adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan berbagai outcome pada pasien dan institusi. Berdasarkan temuan tersebut, pengembangan kepemimpinan dapat dilakukan melalui mentoring, coaching, simulasi, refleksi, serta keterlibatan dalam proyek organisasi agar kompetensi tidak hanya diperoleh secara teoritis, tetapi juga diterapkan melalui pengalaman kerja.

Pemilihan metode pengembangan perlu disesuaikan dengan kompetensi yang ingin dicapai sesuai kebutuhan pelayanan dan kondisi organisasi. Pelatihan formal dapat digunakan untuk membangun dasar pengetahuan, sedangkan *on-the-job training*, mentoring, coaching, simulasi, dan pembelajaran digital dapat mendukung penerapan kompetensi. Salifu et al. (2022) menekankan bahwa pendidikan berbasis simulasi membutuhkan desain yang terstruktur dengan memperhatikan konteks, fasilitator, peserta, metode, dan outcome pembelajaran. Kim dan Yoo (2022) juga menunjukkan bahwa karakteristik simulasi, termasuk *fidelity*, dapat memengaruhi hasil pembelajaran dan kompetensi klinis. Oleh sebab itu, pendekatan *blended learning* dan *multimethod* dapat digunakan dengan mempertimbangkan karakteristik peserta, jenis kompetensi, serta sumber daya.

Transformasi pelayanan kesehatan juga meningkatkan kebutuhan terhadap kompetensi digital. Longhini et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi digital mencakup pengetahuan dan kemampuan menggunakan teknologi sekaligus faktor psikologis dan emosional terhadap teknologi. Kulju et al. (2024) menunjukkan bahwa kompetensi digital dapat dikembangkan melalui pembelajaran tatap muka, *blended learning*, diskusi, studi kasus, latihan praktis, dan simulasi. Dalam lingkungan rumah sakit, pengembangan tersebut dapat diarahkan pada penggunaan rekam medis elektronik, sistem informasi rumah sakit, *telemedicine*, keamanan informasi, dan pemanfaatan data dalam pengambilan keputusan.

Pengembangan SDM selanjutnya berkaitan dengan retensi dan keberlanjutan tenaga kesehatan. Vázquez-Calatayud dan Eserverri-Azcoiti (2023) menunjukkan bahwa *nurse residency* dan mentoring individual yang

bersifat multikomponen dapat mendukung retensi tenaga kesehatan baru. Van de Voort et al. (2025) menambahkan perspektif sustainable employability, yaitu pentingnya mempertahankan kemampuan kerja tenaga kesehatan. Dengan demikian, pengembangan SDM perlu memperhatikan kompetensi sekaligus kondisi yang memungkinkan tenaga kesehatan terus berkontribusi dalam pelayanan.

Secara keseluruhan, hasil kajian menunjukkan bahwa pengembangan SDM berkelanjutan perlu dilaksanakan melalui siklus identifikasi kebutuhan, analisis kesenjangan kompetensi, penetapan prioritas, individual development plan, pemilihan metode, implementasi, penerapan di tempat kerja, monitoring, evaluasi, dan continuous improvement. Siklus tersebut perlu didukung kepemimpinan, budaya belajar, sumber daya, teknologi pembelajaran, dan evaluasi berkelanjutan. Bagi manajemen rumah sakit, implikasinya adalah pengembangan SDM perlu diintegrasikan dengan perencanaan strategis organisasi. Keberhasilan program juga tidak cukup dinilai dari jumlah pelatihan atau peserta, tetapi dari perubahan kompetensi, penerapan hasil pembelajaran, outcome organisasi, dan kontribusinya terhadap kualitas pelayanan.

4. Kesimpulan

Pengembangan SDM berkelanjutan merupakan proses strategis yang perlu diintegrasikan dengan manajemen rumah sakit. Hasil literature review menunjukkan bahwa strategi pengembangan yang efektif mencakup identifikasi kebutuhan dan kesenjangan kompetensi, CPD dan lifelong learning, pengembangan kepemimpinan, penggunaan metode pembelajaran multimethod, penguatan kompetensi digital, serta dukungan terhadap retensi dan sustainable employability tenaga kesehatan. Pengembangan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan melalui siklus perencanaan, implementasi, evaluasi, dan continuous improvement. Rumah sakit yang mampu membangun sistem pengembangan SDM yang adaptif dan terintegrasi berpotensi memiliki tenaga kesehatan yang lebih kompeten, siap menghadapi perubahan, dan mampu mendukung peningkatan kualitas pelayanan. Manajemen rumah sakit disarankan mengembangkan sistem pengembangan SDM berbasis kebutuhan dan kompetensi yang terintegrasi dengan strategi organisasi. Program perlu disesuaikan dengan tahap karier tenaga kesehatan, memanfaatkan metode pembelajaran yang beragam dan teknologi digital, serta dilengkapi dengan evaluasi berkala untuk memastikan keberlanjutan dan dampaknya terhadap kualitas pelayanan

Reference

1. Cant, R., & Levett-Jones, T. (2021). Impact of registered nurses' continuing professional education informed by contemporary reviews of literature. *Nurse Education in Practice*, 50, 102945. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102945>
2. 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), 46-59.
3. Dina, F. (2024). Pengembangan sumber daya manusia yang berkelanjutan: Strategi untuk meningkatkan keterampilan dan kompetensi dalam organisasi. *Eureka Media Aksara*.
4. Ferreira, T. D. M., de Mesquita, G. R., de Melo, G. C., de Oliveira, M. S., Bucci, A. F., Porcari, T. A., Teles, M. G., Altafini, J., Dias, F. C. P., & Gasparino, R. C. (2022). The influence of nursing leadership styles on the outcomes of patients, professionals and institutions: An integrative review. *Journal of Nursing Management*, 30(4), 936–953. <https://doi.org/10.1111/jonm.13592>
5. Guibert-Lacasa, C., & Vázquez-Calatayud, M. (2022). Nurses' clinical leadership in the hospital setting: A systematic review. *Journal of Nursing Management*, 30(4), 913–925. <https://doi.org/10.1111/jonm.13570>
6. Kim, Y.-J., & Yoo, J.-H. (2022). Effects of manikin fidelity on simulation-based nursing education: A systematic review and meta-analysis. *Journal of Nursing Education*, 61(2), 67–72. <https://doi.org/10.3928/01484834-20211213-03>
7. Kulju, E., Jarva, E., Oikarinen, A., Hammarén, M., Kanste, O., & Mikkonen, K. (2024). Educational interventions and their effects on healthcare professionals' digital competence development: A systematic review. *International Journal of Medical Informatics*, 185, 105396. <https://doi.org/10.1016/j.ijmedinf.2024.105396>
8. Longhini, J., Rossetini, G., & Palese, A. (2024). Digital health competencies and affecting factors among healthcare professionals: Additional findings from a systematic review. *Journal of Research in Nursing*, 29(2), 156–176. <https://doi.org/10.1177/17449871241226899>
9. Merry, L., Castiglione, S. A., Rouleau, G., Létoimeau, D., Larue, C., Deschênes, M.-F., Gonsalves, D. M., & Ahmed, L. (2023). Continuing professional development (CPD) system development, implementation, evaluation and sustainability for healthcare professionals in low- and lower-middle-income countries: A rapid scoping review. *BMC Medical Education*, 23, 498. <https://doi.org/10.1186/s12909-023-04427-6>
10. Mlambo, M., Silén, C., & McGrath, C. (2021). Lifelong learning and nurses' continuing professional development, a metasynthesis of the literature. *BMC Nursing*, 20, 62. <https://doi.org/10.1186/s12912-021-00579-2>
11. Purwadhi, P., Widjaja, Y. R., Setyagraha, J. A., & Umchudloh, U. (2025). Implementasi Teori Sistem Terbuka Dalam Pengelolaan Sumber Daya Manusia Rumah Sakit. *Jurnal sosial dan sains*, 5(6), 1869-1880.
12. Salifu, D. A., Christmals, C. D., & Reitsma, G. M. (2022). Frameworks for the design, implementation, and evaluation of simulation-based nursing education: A scoping review. *Nursing & Health Sciences*, 24(3), 545–563. <https://doi.org/10.1111/nhs.12955>
13. van de Voort, I., Leistikow, I., & Weenink, J.-W. (2025). Healthcare workers' sustainable employability in relation to quality of care: An umbrella review. *BMJ Open*, 15(9), e095126. <https://doi.org/10.1136/bmjopen-2024-095126>
14. Vázquez-Calatayud, M., & Eseverri-Azcoiti, M. C. (2023). Retention of newly graduated registered nurses in the hospital setting: A systematic review. *Journal of Clinical Nursing*, 32(19–20), 6849–6862. <https://doi.org/10.1111/jocn.16778>

DOI: <https://doi.org/10.69693/ijmst.v4i3.14075>

Lisensi: Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY 4.0)

15. Vázquez-Calatayud, M., Errasti-Ibarrondo, B., & Choperena, A. (2021). Nurses' continuing professional development: A systematic literature review. *Nurse Education in Practice*, 50, 102963. <https://doi.org/10.1016/j.nepr.2020.102963>
16. Widjaja, G., & Sijabat, H. H. (2026). OPTIMALISASI MANAJEMEN RUMAH SAKIT UNTUK MENINGKATKAN KINERJA ORGANISASI DAN KUALITAS PELAYANAN KESEHATAN: TINJAUAN LITERATUR ATAS INOVASI TATA KELOLA, SDM, DAN PROSES KLINIS. *Jurnal Kesehatan*, 4(4), 247-263.
17. Wisarini, E., Eka, S., Sugiarto, A., & Wisudawati, K. (2026). Strategi Perencanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan di Rumah Sakit: Sebuah Studi Literatur. *Digital Bisnis: Jurnal Publikasi Ilmu Manajemen dan E-Commerce*, 5(3), 1186-1194.