

## ANALISIS MANAJEMEN PEMENUHAN KEBUTUHAN DOKTER PADA RUMAH SAKIT UMUM DAERAH KABUPATEN NUNUKAN KALIMANTAN UTARA

Nurul Riskya Utami, Muhammad Ridwan Arif, St. Rukaiyah  
Universitas Fajar<sup>13</sup>, Politeknik Negeri Ujung Pandang<sup>2</sup>

Email : [qiqikora14@gmail.com](mailto:qiqikora14@gmail.com), [muhhammad\\_ridwan@poliupg.ac.id](mailto:muhhammad_ridwan@poliupg.ac.id), [rukaiyah@unifa.ac.id](mailto:rukaiyah@unifa.ac.id)

### ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen pemenuhan kebutuhan dokter pada Rumah Sakit Umum Daerah (RSUD) Kabupaten Nunukan, Kalimantan Utara. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode deskriptif, yang mengutamakan pengumpulan data primer dan sekunder melalui wawancara, observasi lapangan, dan studi dokumentasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa bentuk manajemen pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Nunukan meskipun telah mencakup berbagai aspek penting, masih diperlukan perbaikan dalam hal sistem rekrutmen, penguatan fasilitas kerja, serta peningkatan kesejahteraan tenaga medis, sedangkan faktor penghambat utamanya adalah minimnya insentif, keterbatasan fasilitas medis, serta tantangan geografis dan birokrasi yang rumit. Penelitian ini memberikan rekomendasi untuk memperbaiki sistem rekrutmen, meningkatkan insentif bagi tenaga medis, serta memperhatikan pengelolaan anggaran yang lebih efisien agar dapat memenuhi kebutuhan dokter secara optimal dan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di daerah tersebut.*

**Kata Kunci:** Manajemen Pemenuhan, Kebutuhan Dokter, RSUD.

### ABSTRACT

*This study aims to analyze the management of doctor fulfillment at the Regional General Hospital (RSUD) of Nunukan Regency, North Kalimantan. This research employs a qualitative approach with a descriptive method, prioritizing the collection of primary and secondary data through interviews, field observations, and document analysis. The findings indicate that while the management of doctor fulfillment at RSUD Nunukan has covered various essential aspects, improvements are still needed in the recruitment system, enhancement of workplace facilities, and the welfare of medical personnel. The main obstacles identified include the lack of incentives, limited medical facilities, as well as geographical challenges and complex bureaucratic procedures. This study provides recommendations to improve the recruitment system, increase incentives for medical personnel, and optimize budget management to better meet the demand for doctors and enhance the quality of healthcare services in the region.*

**Keywords:** Fulfillment Management, Doctor Requirements, Regional General Hospital.

### PENDAHULUAN

Undang-Undang Dasar Negara Republik Indonesia Tahun 1945 (UUD 1945) menegaskan bahwa negara bertanggung jawab atas penyediaan sarana layanan kesehatan dan fasilitas layanan umum yang memadai. Namun, kenyataannya, daerah pedesaan seringkali menghadapi tantangan dalam menyediakan pelayanan dan fasilitas kesehatan yang memadai, termasuk distribusi tenaga medis yang tidak merata. Pasal 34 ayat (3) UUD 1945 menyatakan bahwa negara bertanggung jawab atas penyediaan sarana layanan kesehatan dan fasilitas layanan umum yang memadai (Sari, 2022).

Tenaga medis, khususnya dokter, memiliki peran yang sangat penting dalam sektor kesehatan di Indonesia. Ketersediaan dokter yang memadai menjadi salah satu indikator utama kualitas pelayanan kesehatan di rumah sakit. Menurut data Kementerian Kesehatan Republik Indonesia, rasio dokter terhadap jumlah penduduk di Indonesia masih tergolong rendah, dengan rata-rata 1,5 dokter per 1.000 penduduk (Kemenkes, 2020). Hal ini menjadi tantangan besar bagi pemerintah dalam upaya meningkatkan akses dan kualitas layanan kesehatan. Di rumah sakit, keberadaan dokter yang cukup dan berkualitas sangat berpengaruh terhadap kemampuan rumah sakit dalam memberikan pelayanan yang optimal kepada pasien.

Kebutuhan akan tenaga medis yang memadai bukan hanya sekadar angka, tetapi juga mencerminkan kemampuan sistem kesehatan dalam menangani berbagai kasus medis. Sebuah studi oleh WHO (2021) menunjukkan bahwa rumah sakit dengan jumlah dokter yang cukup mampu memberikan pelayanan yang lebih baik, termasuk dalam hal waktu tunggu pasien dan tingkat kepuasan pasien. Oleh karena itu, analisis manajemen pemenuhan kebutuhan dokter di rumah sakit menjadi sangat penting untuk dilakukan, terutama di daerah-daerah yang mengalami kekurangan tenaga medis, seperti Kabupaten Nunukan.

Permasalahan terkait ketersediaan dokter di Kabupaten Nunukan sangat kompleks. Pertama, jumlah dokter yang tersedia saat ini tidak sebanding dengan jumlah pasien yang harus dilayani. Dengan hanya 15 dokter untuk 47.911 pasien, rasio dokter menjadi sangat rendah, yaitu sekitar 0,31 dokter per 1.000 penduduk. Hal ini jauh di bawah standar yang disarankan oleh WHO, yaitu 1 dokter per 1.000 penduduk (WHO, 2020). Kekurangan tenaga medis ini berdampak langsung pada kualitas pelayanan kesehatan yang diberikan kepada masyarakat.

Selain itu, distribusi dokter yang tidak merata menjadi masalah lain yang signifikan. Banyak dokter yang lebih memilih untuk bekerja di daerah perkotaan yang memiliki fasilitas kesehatan yang lebih baik dan lingkungan kerja yang lebih nyaman. Hal ini menyebabkan daerah-daerah terpencil, seperti Kabupaten Nunukan, mengalami kekurangan tenaga medis yang parah. Menurut penelitian oleh Sari et al. (2021), dokter yang bertugas di daerah terpencil seringkali menghadapi tantangan seperti kurangnya fasilitas, dukungan, dan insentif yang memadai, sehingga menyebabkan mereka cenderung untuk berpindah ke lokasi yang lebih menguntungkan.

Dampak dari kekurangan tenaga medis ini sangat luas, baik dari segi kualitas maupun aksesibilitas pelayanan kesehatan. Pasien seringkali harus menunggu lama untuk mendapatkan pelayanan, dan dalam beberapa kasus, mereka terpaksa dirujuk ke rumah sakit di daerah lain yang lebih jauh. Hal ini tidak hanya mengganggu proses penyembuhan, tetapi juga meningkatkan risiko komplikasi yang dapat berujung pada kematian. Dengan demikian, penting untuk melakukan analisis mendalam terhadap permasalahan ini agar solusi yang tepat dapat ditemukan.

Manajemen pemenuhan kebutuhan dokter di rumah sakit merupakan suatu usaha yang sistematis untuk memastikan bahwa rumah sakit memiliki jumlah dan kualitas dokter yang memadai untuk melayani pasien. Definisi ini mencakup berbagai aspek, mulai dari perencanaan, rekrutmen, pelatihan, hingga evaluasi kinerja dokter. Dalam konteks Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Nunukan, manajemen ini menjadi sangat penting mengingat tantangan yang dihadapi dalam pemenuhan kebutuhan tenaga medis.

Kebijakan dan strategi yang diimplementasikan oleh rumah sakit untuk memenuhi kebutuhan tenaga medis haruslah komprehensif. Salah satu pendekatan yang dapat dilakukan adalah dengan menawarkan insentif bagi dokter yang bersedia bertugas di daerah terpencil. Menurut penelitian oleh Prabowo dan Astuti (2020), insentif yang berupa tunjangan khusus, fasilitas tempat tinggal, dan peluang pengembangan karir dapat menarik minat dokter untuk bekerja di daerah yang kurang diminati. Selain itu, kerjasama dengan universitas atau institusi

pendidikan kedokteran untuk program magang atau penempatan dokter baru juga dapat menjadi solusi yang efektif.

Peran pemerintah daerah juga sangat krusial dalam hal ini. Pemerintah perlu memberikan dukungan dalam bentuk kebijakan yang mendukung pemenuhan kebutuhan dokter, termasuk penyediaan anggaran untuk program insentif dan pelatihan. Selain itu, pemerintah juga dapat berperan dalam meningkatkan kualitas fasilitas kesehatan di daerah agar dokter merasa lebih nyaman dan termotivasi untuk bertugas. Dengan adanya kerjasama antara rumah sakit dan pemerintah daerah, diharapkan pemenuhan kebutuhan dokter dapat lebih terencana dan efektif.

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis manajemen pemenuhan kebutuhan dokter pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Nunukan. Penelitian ini akan mencakup aspek perencanaan, pengelolaan, dan evaluasi kebutuhan dokter di rumah sakit tersebut. Dengan melakukan analisis yang mendalam, diharapkan dapat ditemukan solusi yang tepat untuk meningkatkan jumlah dan kualitas tenaga medis di daerah ini. Selain itu, penelitian ini juga bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi keputusan dokter untuk bertugas di daerah terpencil, serta memberikan rekomendasi yang relevan bagi kebijakan kesehatan daerah.

## **TINJAUAN PUSTAKA**

### **Pengertian Manajemen SDM Kesehatan**

Manajemen sumber daya manusia (SDM) kesehatan merupakan suatu proses yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan, dan pengembangan tenaga medis dalam suatu organisasi pelayanan kesehatan, seperti rumah sakit. Dalam konteks pemenuhan kebutuhan dokter, manajemen SDM kesehatan berperan penting dalam memastikan ketersediaan tenaga medis yang berkualitas dan tersebar dengan merata sesuai dengan kebutuhan fasilitas kesehatan di wilayah tersebut. Manajemen SDM di rumah sakit harus mampu mengidentifikasi kebutuhan dokter, merencanakan perekrutan, serta mengelola pelatihan dan pengembangan karir dokter untuk meningkatkan kualitas pelayanan (Hidayati, 2020).

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) Kesehatan merupakan komponen vital dalam sistem kesehatan yang berfokus pada perencanaan, pengorganisasian, pengembangan, dan pemeliharaan tenaga medis dan non-medis untuk mencapai tujuan pelayanan kesehatan yang optimal. Menurut Al Rajab et al. (2023), manajemen SDM Kesehatan mencakup berbagai aspek, termasuk perencanaan kebutuhan tenaga kesehatan, rekrutmen, pelatihan, pengembangan karir, dan evaluasi kinerja, yang semuanya bertujuan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan di fasilitas kesehatan.

Pelatihan dan pengembangan tenaga kesehatan berfokus pada peningkatan keterampilan, pengetahuan, dan kompetensi tenaga kesehatan agar dapat beradaptasi dengan perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi kesehatan. Al Rajab et al. (2023) menyatakan bahwa pelatihan yang berkelanjutan penting untuk memastikan tenaga kesehatan memiliki kemampuan yang up-to-date dalam memberikan pelayanan kesehatan yang berkualitas.

Tantangan dalam manajemen SDM Kesehatan di Indonesia meliputi distribusi tenaga kesehatan yang tidak merata, kekurangan tenaga kesehatan di daerah terpencil, dan kebutuhan akan pengembangan kompetensi yang berkelanjutan. Harahap (2019) menyatakan bahwa untuk mengatasi tantangan ini, diperlukan kebijakan yang mendukung distribusi tenaga kesehatan secara adil dan peningkatan kapasitas melalui pendidikan dan pelatihan yang berkelanjutan.

### **Pengertian manajemen pemenuhan kebutuhan SDM**

Teori manajemen pemenuhan kebutuhan SDM, khususnya dalam sektor kesehatan, mengacu pada beberapa pendekatan yang berfokus pada pencocokan antara kebutuhan tenaga medis dengan jumlah dan kualitas SDM yang tersedia. Salah satu teori yang relevan adalah Teori Perencanaan Tenaga Kerja, yang menyarankan bahwa pemenuhan kebutuhan tenaga kerja harus dilakukan melalui analisis proyeksi kebutuhan berdasarkan data statistik dan prediksi tren pertumbuhan populasi dan kebutuhan layanan kesehatan (Armstrong, 2014). Dalam hal ini, rumah sakit perlu merencanakan jumlah dokter yang diperlukan berdasarkan prediksi permintaan layanan kesehatan masyarakat di daerah tersebut.

Manajemen pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia (SDM) merupakan aspek krusial dalam organisasi, terutama dalam sektor kesehatan, untuk memastikan ketersediaan tenaga medis yang kompeten dan tersebar merata sesuai kebutuhan. Menurut Priyono dan Marnis (2008), manajemen SDM adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap pengadaan, pengembangan, kompensasi, pemeliharaan, dan pemberhentian pegawai guna mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien.

### **Teori Kepemimpinan dan Tata Kelola Rumah Sakit**

Kepemimpinan yang efektif di rumah sakit berperan penting dalam manajemen pemenuhan kebutuhan dokter. Teori Kepemimpinan Transformasional menekankan pentingnya pemimpin yang mampu menginspirasi dan memotivasi tenaga medis untuk memberikan pelayanan terbaik. Pemimpin rumah sakit harus dapat menciptakan lingkungan kerja yang mendukung, memberikan penghargaan bagi prestasi, dan memastikan bahwa dokter memiliki sumber daya yang memadai untuk menjalankan tugasnya dengan efektif. Kepemimpinan yang baik juga berhubungan langsung dengan pengelolaan tata kelola rumah sakit yang transparan dan efisien (Bass, 1990).

### **Faktor Pendukung dan Penghambat dalam Pemenuhan Kebutuhan Dokter**

Faktor pendukung dalam pemenuhan kebutuhan dokter meliputi kebijakan pemerintah yang mendukung distribusi tenaga medis ke daerah-daerah dengan kekurangan tenaga medis, serta adanya sistem rekrutmen yang efisien dan selektif. Sementara itu, faktor penghambat dapat berupa minimnya insentif bagi dokter untuk bekerja di daerah terpencil, kurangnya fasilitas dan sarana medis yang memadai, serta kendala dalam hal anggaran dan birokrasi yang dapat memperlambat proses rekrutmen dan penempatan dokter (Sari, 2022).

Melalui tinjauan konsep dan teori ini, dapat diidentifikasi berbagai aspek yang perlu diperhatikan dalam menganalisis manajemen pemenuhan kebutuhan dokter pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Nunukan, serta bagaimana strategi yang tepat dapat diimplementasikan untuk mengatasi berbagai tantangan yang ada.

## **METODE PENELITIAN**

### **Teknik Analisis Data**

Selama penelitian dokumen-dokumen penting seperti catatan, reivu, transkrip wawancara dan data dukung lainnya, akan dijadikan bahan penulisan untuk penelitian ini, hasil tersebut juga akan digunakan untuk pendalaman materi yaitu dengan metode Miles dan Huberman dengan metode penyajian dengan tiga langkah yakni reduksi data, menyajikan data dan verifikasi dan penyajian data. Langkah ini dilakukan untuk mendapatkan gambaran mendetail yang digunakan sebagai data setelah melakukan penelitian.

Data hasil penelitian kemudian disandingkan dengan data yang diperoleh agar menjadi satu kesatuan. Hasil tersebut kemudian dikelola dengan baik berdasarkan jenis, sumber, informan, waktu, dan tempat penelitian agar dapat menjadi acuan dan fokus dalam menjawab rumusan masalah penelitian.

### **Pengecekan Validasi Temuan**

Triangulasi sebagai jaminan untuk menentukan validitas temuan tentu menjadi sebuah alat ukur yang dilakukan. Validasi temuan akan disebut sebagai variabel penelitian, yakni fenomena yang didapatkan selama penelitian baik fenomena alam maupun sosial. Rumusan hasil penelitian kemudian dilakukan untuk menjamin validitas temuan, antara lain:

#### **1. Validasi Observasi**

Observasi yang dilakukan oleh peneliti dengan metode kualitatif untuk mendeskripsikan hasil, akan memaksimalkan panca indra, agar segala aktivitas, kejadian, peristiwa, suasana, perasaan dan emosi seseorang dapat dirasakan, dan hal ini akan digunakan sebagai teknik untuk melakukan pendalaman materi dengan harapan hasil yang didapatkan menjadi lebih maksimal. Observasi ini juga digunakan untuk memperluas narasi atas suatu kejadian untuk menjawab rumusan masalah penelitian

#### **2. Validasi Wawancara**

Metode penelitian yang variatif juga digunakan untuk membandingkan hasil penelitian agar lebih objektif, salah satunya adalah dengan menggunakan wawancara, dimana teknik ini menjadi pembanding dan pendalaman terhadap data yang diperoleh selama penelitian.

##### **a. Wawancara Tidak Terstruktur**

Validasi ini digunakan untuk pendalaman materi yang terhadap hasil yang telah diperoleh untuk dibandingkan dengan menggunakan metode wawancara yang tidak terstruktur. Garis-garis besar dari wawancara disiapkan secara tidak terstruktur, sehingga arah wawancara dapat disampaikan lebih ringan dengan harapan dapat memperkaya materi penelitian.

##### **b. Informan Penelitian**

Informan yang dianggap memiliki kompetensi untuk memberikan jawaban sesuai dengan rumusan masalah adalah informan yang memiliki tugas dan fungsi sesuai dengan kebutuhan penelitian ini, atau yang memiliki pengetahuan terkait dengan tujuan penelitian, sehingga jawaban yang diberikan dapat lebih akurat sesuai dengan arah penelitian. Validasi Data

Teknik pengumpulan data ini digunakan pada saat peneliti akan melakukan penelitian terkait rumusan permasalahan yang harus diteliti dan sebagai pendalaman materi terhadap hal-hal tertentu. Teknik pengumpulan data ini didasarkan pada laporan kepada diri sendiri atau self report, atau setidaknya pada pengetahuan terhadap keyakinan pribadi.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Bentuk Manajemen Pemenuhan Kebutuhan Dokter di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Nunukan

Manajemen pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Kabupaten Nunukan dilakukan melalui berbagai strategi yang mencakup perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, serta evaluasi kinerja. Selain itu, aspek manajemen karir, sistem penghargaan dan kompensasi, keterlibatan dokter dalam pengambilan keputusan, serta strategi retensi tenaga kerja juga menjadi faktor utama dalam upaya memastikan ketersediaan dokter yang memadai dan berkualitas di rumah sakit ini.

#### 1) Perencanaan Kebutuhan SDM

Perencanaan kebutuhan dokter di RSUD Kabupaten Nunukan dilakukan dengan mempertimbangkan beban kerja serta jumlah pasien yang dilayani. Analisis kebutuhan dokter didasarkan pada rasio ideal tenaga medis per jumlah pasien serta jenis layanan yang tersedia di rumah sakit. Namun, salah satu kendala utama yang dihadapi adalah terbatasnya jumlah dokter spesialis yang bersedia bekerja di daerah terpencil seperti Nunukan. Oleh karena itu, rumah sakit terus mengupayakan perencanaan yang lebih sistematis untuk mengidentifikasi kebutuhan tenaga medis dalam jangka pendek dan jangka panjang.

#### 2) Proses Rekrutmen dan Seleksi

Rekrutmen dokter di RSUD Kabupaten Nunukan dilakukan melalui beberapa jalur, termasuk pengangkatan dokter pegawai negeri sipil (PNS) dan tenaga kontrak. Dalam seleksi dokter, aspek kompetensi medis dan pengalaman kerja menjadi faktor utama dalam menentukan kandidat yang sesuai dengan kebutuhan layanan rumah sakit. Namun, rumah sakit masih menghadapi tantangan dalam menarik dokter spesialis ke daerah ini, sehingga strategi tambahan seperti insentif khusus dan kerja sama dengan institusi pendidikan kedokteran terus dikembangkan untuk meningkatkan jumlah pelamar yang berkualitas.

#### 3) Pengembangan dan Pelatihan

Untuk meningkatkan kompetensi dokter, RSUD Kabupaten Nunukan menyediakan program pelatihan dan pengembangan profesional. Pelatihan ini mencakup peningkatan keterampilan medis, pelatihan manajerial, serta kesempatan untuk mengikuti pendidikan spesialis melalui program tugas belajar dengan ikatan dinas. Namun, tantangan yang dihadapi adalah terbatasnya anggaran pelatihan dan keterbatasan jumlah dokter pengganti, sehingga beberapa dokter yang ingin mengikuti pelatihan sering kali terkendala oleh kebutuhan operasional rumah sakit.

#### 4) Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dokter di RSUD dilakukan secara berkala dengan menggunakan berbagai indikator, termasuk jumlah pasien yang ditangani, kepatuhan terhadap prosedur medis, serta tingkat kepuasan pasien. Selain itu, evaluasi juga mencakup penilaian dari rekan sejawat dan manajemen rumah sakit. Hasil evaluasi ini digunakan sebagai dasar untuk memberikan rekomendasi promosi, insentif, serta program pengembangan profesional bagi dokter yang berprestasi. Namun, masih terdapat beberapa kendala dalam memastikan bahwa sistem evaluasi ini berjalan secara objektif dan transparan.

#### 5) Manajemen Karir

Jalur karir bagi dokter di RSUD Kabupaten Nunukan telah disusun berdasarkan regulasi nasional, mencakup promosi jabatan fungsional serta kesempatan untuk menduduki posisi manajerial. Dokter yang memiliki kinerja baik diberikan kesempatan untuk mendapatkan pelatihan lanjutan atau tugas belajar untuk spesialisasi tertentu. Namun, masih terdapat

keterbatasan dalam sistem promosi dan pengembangan karir, terutama bagi dokter spesialis yang menginginkan jalur pengembangan profesional yang lebih jelas dan kompetitif.

6) Sistem Penghargaan dan Kompensasi

RSUD Kabupaten Nunukan telah menerapkan sistem penghargaan dan kompensasi bagi dokter, termasuk tunjangan daerah terpencil, insentif berbasis kinerja, serta penghargaan bagi dokter yang telah mengabdikan dalam jangka waktu tertentu. Namun, jika dibandingkan dengan rumah sakit di daerah lain, sistem kompensasi ini masih kurang kompetitif, terutama bagi dokter spesialis yang sering mendapatkan tawaran lebih menarik dari rumah sakit lain. Oleh karena itu, peningkatan sistem insentif dan kesejahteraan dokter menjadi salah satu fokus utama dalam upaya mempertahankan tenaga medis di RSUD Kabupaten Nunukan.

7) Kepuasan dan Keterlibatan Karyawan

Dokter di RSUD Kabupaten Nunukan telah diberikan kesempatan untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan terkait peningkatan layanan kesehatan. Mereka dilibatkan dalam forum diskusi, rapat koordinasi, serta evaluasi kebijakan rumah sakit. Namun, masih terdapat tantangan dalam meningkatkan efektivitas komunikasi antara dokter dan manajemen, sehingga beberapa masukan dari dokter belum sepenuhnya dapat diimplementasikan dalam kebijakan rumah sakit. Oleh karena itu, diperlukan mekanisme yang lebih efektif dalam menindaklanjuti rekomendasi dari tenaga medis.

8) Retensi Tenaga Kerja

Strategi retensi tenaga dokter di RSUD Kabupaten Nunukan mencakup berbagai kebijakan, seperti pemberian insentif finansial, penyediaan fasilitas tempat tinggal, fleksibilitas jadwal kerja, serta kesempatan pendidikan lanjutan dengan ikatan dinas. Namun, tantangan utama dalam mempertahankan dokter adalah keterbatasan fasilitas kerja serta daya tarik rumah sakit lain yang menawarkan kompensasi lebih tinggi. Oleh karena itu, diperlukan strategi retensi yang lebih komprehensif, termasuk peningkatan kesejahteraan dokter, perbaikan fasilitas medis, serta sistem penghargaan yang lebih kompetitif agar dokter merasa lebih termotivasi untuk tetap bekerja di RSUD Kabupaten Nunukan dalam jangka panjang.

Manajemen pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Kabupaten Nunukan dianalisis melalui pendekatan teori manajemen sumber daya manusia (SDM), yang mencakup aspek perencanaan, rekrutmen, pengembangan, evaluasi, dan retensi tenaga kerja. Teori manajemen SDM menekankan pentingnya strategi sistematis dalam mengelola tenaga medis agar dapat memberikan pelayanan kesehatan yang optimal, terutama di daerah perbatasan dengan tantangan geografis dan keterbatasan fasilitas. Menurut Dessler (2017), pemenuhan kebutuhan tenaga kerja harus diawali dengan perencanaan yang matang berdasarkan analisis beban kerja dan proyeksi kebutuhan di masa depan. Hal ini telah diterapkan di RSUD Nunukan melalui perhitungan rasio tenaga medis terhadap jumlah pasien serta jenis layanan yang tersedia. Namun, tantangan utama yang dihadapi adalah keterbatasan fasilitas dan daya tarik daerah, sehingga strategi rekrutmen yang lebih inovatif perlu dikembangkan.

Penelitian oleh Wibowo (2019) menemukan bahwa perencanaan SDM tenaga kesehatan yang baik harus mempertimbangkan kondisi demografi dan epidemiologi wilayah. Hal ini relevan dengan RSUD Nunukan yang menghadapi tantangan dalam menarik dokter spesialis akibat keterbatasan infrastruktur dan akses. Oleh karena itu, strategi pemberian insentif dan kerja sama dengan institusi pendidikan terus dikembangkan untuk meningkatkan daya tarik rumah sakit bagi tenaga medis. Selain itu, penelitian Rahmawati et al. (2020) menyoroti bahwa faktor utama dalam retensi tenaga medis adalah kesejahteraan, sistem karir yang jelas, dan lingkungan kerja yang kondusif. Dalam konteks RSUD

Nunukan, sistem penghargaan dan kompensasi yang diterapkan, seperti tunjangan daerah terpencil dan insentif berbasis kinerja, masih belum sepenuhnya kompetitif dibandingkan dengan rumah sakit di daerah lain. Oleh sebab itu, perlu adanya kebijakan tambahan dalam bentuk tunjangan khusus, peningkatan fasilitas kerja, serta fleksibilitas jadwal kerja untuk meningkatkan retensi dokter.

Selanjutnya, Prasetyo (2021) menunjukkan bahwa rekrutmen tenaga medis yang efektif harus didukung oleh strategi pemasaran tenaga kerja, termasuk promosi daerah kerja sebagai lingkungan yang memiliki nilai tambah bagi tenaga medis. RSUD Nunukan telah mengembangkan strategi ini melalui kerja sama dengan institusi pendidikan dan program beasiswa tugas belajar bagi dokter. Namun, masih diperlukan penguatan dalam hal peningkatan fasilitas medis agar dokter yang direkrut dapat bekerja lebih optimal. Sementara itu, Suryanto & Nugroho (2022) menegaskan bahwa sistem evaluasi kinerja berbasis indikator objektif dapat meningkatkan motivasi tenaga medis dan berkontribusi terhadap kepuasan kerja. RSUD Nunukan telah menerapkan evaluasi berbasis jumlah layanan pasien, tingkat kepuasan pasien, serta kepatuhan terhadap prosedur medis. Namun, tantangan yang masih dihadapi adalah bagaimana memastikan sistem evaluasi ini benar-benar berdampak pada keputusan promosi dan insentif yang adil bagi dokter.

Selain itu, Putri (2023) membahas bahwa keterlibatan tenaga medis dalam pengambilan keputusan dapat meningkatkan loyalitas mereka terhadap institusi kesehatan. Dalam praktiknya, RSUD Nunukan telah membuka ruang bagi dokter untuk berpartisipasi dalam forum diskusi dan koordinasi kebijakan rumah sakit. Namun, diperlukan mekanisme yang lebih efektif dalam menindaklanjuti rekomendasi dari tenaga medis agar kebijakan yang diterapkan benar-benar mencerminkan kebutuhan di lapangan. Strategi retensi tenaga kerja di RSUD Nunukan mencakup penyediaan fasilitas tempat tinggal, fleksibilitas jadwal kerja, serta peningkatan kesejahteraan dokter. Namun, tantangan utama masih terletak pada daya saing kompensasi dan keterbatasan fasilitas, sehingga diperlukan kebijakan yang lebih komprehensif untuk mempertahankan dokter dalam jangka panjang.

Berdasarkan teori manajemen SDM dan temuan dari penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa manajemen pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Kabupaten Nunukan telah mencakup berbagai aspek penting, mulai dari perencanaan SDM, rekrutmen, pelatihan, evaluasi kinerja, hingga strategi retensi tenaga kerja. Namun, masih terdapat beberapa tantangan yang perlu diatasi, terutama dalam menarik dan mempertahankan dokter spesialis. Oleh karena itu, diperlukan perbaikan dalam sistem rekrutmen, peningkatan fasilitas kerja, serta penguatan sistem penghargaan dan kompensasi agar dokter lebih termotivasi untuk tetap bekerja dan mengabdikan diri di RSUD Kabupaten Nunukan dalam jangka panjang. Dengan memperkuat strategi berbasis teori SDM dan pembelajaran dari penelitian terdahulu, RSUD Nunukan dapat mengoptimalkan manajemen tenaga medis dan meningkatkan kualitas layanan kesehatan di wilayah perbatasan.

## **1. Faktor Penghambat dalam Tata Kelola Pemenuhan Kebutuhan Dokter di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Nunukan**

Faktor penghambat dalam pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Kabupaten Nunukan berasal dari beberapa tantangan signifikan yang memengaruhi kelancaran operasional rumah sakit serta kualitas pelayanan yang diberikan kepada masyarakat. Salah satu penghambat utama adalah minimnya insentif bagi tenaga medis, khususnya di daerah terpencil seperti Kabupaten Nunukan. Meskipun insentif yang ditawarkan cukup besar, masalah keterbatasan anggaran yang ada tetap membatasi kemampuan rumah sakit dalam

meningkatkan insentif, yang pada gilirannya mengurangi daya tarik RSUD Kabupaten Nunukan bagi dokter, terutama untuk posisi di daerah perbatasan. Proses alokasi anggaran yang panjang dan birokrasi yang rumit turut memperlambat pengadaan dan pemberian insentif, menyebabkan insentif yang tersedia tidak sebanding dengan kebutuhan untuk menarik dan mempertahankan dokter berkualitas.

Selain masalah insentif, keterbatasan fasilitas dan sarana medis juga menjadi faktor penghambat besar. Rumah sakit masih menghadapi keterbatasan dalam penyediaan peralatan medis yang memadai, dan fasilitas ruang perawatan yang perlu diperbaiki. Hal ini mempengaruhi kualitas pelayanan yang diberikan, serta menjadi pertimbangan penting bagi tenaga medis dalam memilih tempat bekerja. Banyak dokter lebih memilih bekerja di rumah sakit yang memiliki fasilitas lebih lengkap dan modern, sehingga mereka dapat bekerja dengan lebih baik dan mendapatkan kesempatan untuk berkembang. Ketidaksihinggaan antara kebutuhan tenaga medis dengan sarana yang ada semakin memperburuk ketertarikan dokter untuk bergabung dengan rumah sakit ini, terutama bagi mereka yang memiliki spesialisasi tertentu yang memerlukan fasilitas khusus.

Selain itu, tantangan geografis dan sosial yang dihadapi oleh Kabupaten Nunukan turut memperburuk situasi ini. Meskipun insentif yang ditawarkan setara dengan daerah lain, kondisi geografis yang terpencil dan akses yang terbatas membuat banyak dokter lebih memilih daerah lain dengan fasilitas lebih baik dan akses yang lebih mudah. Daerah perbatasan dengan kondisi sosial yang berbeda juga menjadi faktor yang memengaruhi keputusan dokter untuk bekerja di RSUD Kabupaten Nunukan, meskipun mereka tahu bahwa mereka akan mendapat imbalan yang setara dengan tempat lain. Kurangnya daya tarik untuk bekerja di daerah ini mengakibatkan banyak posisi dokter yang kosong untuk waktu yang cukup lama, yang pada gilirannya berdampak pada kelancaran operasional dan kualitas pelayanan medis yang diberikan kepada masyarakat.

Proses perekrutan yang panjang juga menjadi salah satu faktor penghambat. Birokrasi yang rumit dalam proses administrasi, mulai dari pengajuan anggaran hingga seleksi tenaga medis, sering kali memakan waktu lebih lama dari yang diharapkan. Hal ini menyebabkan pengisian posisi dokter yang kosong menjadi terhambat, yang mempengaruhi efektivitas operasional rumah sakit. Proses yang harus dilalui oleh setiap tahapan dalam rekrutmen tenaga medis sangat bergantung pada kebijakan yang ada dan prosedur yang harus dijalani, membuat banyak posisi dokter tidak terisi tepat waktu dan berdampak pada layanan rumah sakit.

Faktor penghambat dalam pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Kabupaten Nunukan, seperti minimnya insentif, keterbatasan fasilitas medis, dan tantangan geografis, sejalan dengan temuan dalam beberapa penelitian sebelumnya yang juga mengidentifikasi tantangan serupa di rumah sakit lainnya. Salah satu penghambat utama yang ditemukan adalah minimnya insentif bagi tenaga medis, terutama di daerah terpencil. Sebuah penelitian oleh Kurniawati (2021) mengungkapkan bahwa insentif yang tidak memadai sering kali menjadi kendala dalam menarik tenaga medis berkualitas, terutama di daerah perbatasan atau daerah dengan akses yang terbatas. Hal ini sangat mirip dengan situasi di RSUD Kabupaten Nunukan, di mana meskipun insentif yang ditawarkan cukup besar, keterbatasan anggaran yang ada membatasi kemampuan rumah sakit dalam meningkatkan insentif, yang mengurangi daya tarik bagi dokter.

Selain itu, keterbatasan fasilitas dan sarana medis juga menjadi faktor penghambat, yang sejalan dengan temuan dalam penelitian Susanto et al. (2020) yang menunjukkan bahwa rumah sakit dengan fasilitas medis terbatas sering kali kesulitan dalam mempertahankan tenaga medis, terutama dokter spesialis. Dokter lebih memilih bekerja di

rumah sakit dengan fasilitas lebih lengkap yang memberikan mereka kesempatan untuk berkembang. Hal ini mencerminkan tantangan yang dihadapi oleh RSUD Kabupaten Nunukan, di mana ketidaksesuaian antara kebutuhan tenaga medis dan sarana yang tersedia memperburuk daya tarik rumah sakit bagi dokter.

Tantangan geografis dan sosial juga mempengaruhi ketertarikan dokter untuk bekerja di daerah perbatasan, seperti yang ditemukan dalam penelitian Ramadhan & Mulyani (2022). Mereka menunjukkan bahwa kondisi geografis yang terpencil dan akses yang terbatas menjadi faktor utama yang membuat banyak dokter lebih memilih daerah lain dengan fasilitas lebih baik dan akses yang lebih mudah, meskipun tawaran insentif yang diberikan serupa. Temuan ini sejalan dengan situasi di RSUD Kabupaten Nunukan, di mana tantangan geografis dan sosial memperburuk daya tarik daerah tersebut bagi dokter, yang pada akhirnya mempengaruhi kelancaran operasional rumah sakit.

Selain itu, proses perekrutan yang panjang dan birokrasi yang rumit juga diidentifikasi sebagai penghambat dalam penelitian oleh Sari (2021), yang menyoroti bahwa prosedur administrasi yang lama dalam pengadaan tenaga medis dapat memperlambat proses pengisian posisi yang kosong, yang berdampak pada pelayanan rumah sakit. Hal ini juga tercermin di RSUD Kabupaten Nunukan, di mana birokrasi yang panjang memperlambat pengisian posisi dokter yang kosong dan mempengaruhi efektivitas operasional rumah sakit.

Berbagai faktor penghambat yang dihadapi oleh RSUD Kabupaten Nunukan, mulai dari insentif yang terbatas, fasilitas medis yang kurang memadai, tantangan geografis dan sosial, hingga proses perekrutan yang rumit, juga ditemukan dalam beberapa penelitian terdahulu, yang semuanya mengarah pada perlunya perhatian lebih untuk mengatasi hambatan-hambatan ini guna meningkatkan kualitas dan efisiensi pelayanan rumah sakit.

Faktor penghambat yang ditemukan oleh Saharuddin et al., (2023) menemukan faktor yang sama seperti keterbatasan anggaran, sangat relevan untuk RSUD Kabupaten Nunukan. Keterbatasan anggaran seringkali menghambat proses rekrutmen dokter dan pengadaan fasilitas medis yang diperlukan. Oleh karena itu, rumah sakit harus berupaya lebih keras dalam mempercepat penyaluran anggaran dan mengoptimalkan penggunaan sumber daya yang ada, seperti dengan memanfaatkan teknologi dan sistem digital untuk mendukung proses pelayanan dan manajemen.

Manajemen pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Kabupaten Nunukan merupakan strategi penting dalam memastikan ketersediaan tenaga medis yang memadai guna mendukung pelayanan kesehatan di wilayah perbatasan. Berbagai aspek telah diterapkan dalam manajemen ini, termasuk perencanaan kebutuhan SDM, rekrutmen dan seleksi, pengembangan dan pelatihan, evaluasi kinerja, manajemen karir, sistem penghargaan dan kompensasi, keterlibatan tenaga medis dalam pengambilan keputusan, serta strategi retensi tenaga kerja.

Dari perspektif teori manajemen SDM, pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Nunukan telah mengikuti prinsip-prinsip dasar, seperti perencanaan berbasis analisis beban kerja, rekrutmen yang berorientasi pada kebutuhan pelayanan, serta pengembangan profesional yang berkelanjutan. Namun, masih terdapat tantangan besar dalam menarik dan mempertahankan dokter, terutama dokter spesialis, akibat keterbatasan fasilitas dan daya saing insentif dibandingkan rumah sakit di daerah lain.

Hasil penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa kesejahteraan dokter, lingkungan kerja yang kondusif, serta keterlibatan dalam pengambilan keputusan merupakan faktor kunci dalam menjaga loyalitas tenaga medis. Dalam hal ini, RSUD Nunukan telah membuka ruang bagi dokter untuk terlibat dalam perumusan kebijakan, tetapi masih memerlukan mekanisme yang lebih efektif untuk menindaklanjuti masukan mereka. Selain itu,

peningkatan sistem penghargaan dan kompensasi yang lebih kompetitif menjadi langkah krusial untuk memastikan dokter tetap termotivasi dalam jangka panjang.

## KESIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian maka dapat disimpulkan terkait Manajemen Pemenuhan Kebutuhan Dokter pada Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Nunukan bahwa:

1. Bentuk Manajemen pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Nunukan meskipun telah mencakup berbagai aspek penting, masih diperlukan perbaikan dalam hal sistem rekrutmen, penguatan fasilitas kerja, serta peningkatan kesejahteraan tenaga medis.
2. Faktor Pendukung dan faktor penghambat dalam tata kelola pemenuhan kebutuhan dokter di Rumah Sakit Umum Daerah Kabupaten Nunukan: Faktor pendukung dalam tata kelola pemenuhan kebutuhan dokter di RSUD Kabupaten Nunukan meliputi transparansi informasi terkait pemenuhan kebutuhan dokter, partisipasi aktif stakeholder dalam pengambilan keputusan, dan komitmen untuk menjaga akuntabilitas serta efektivitas operasional. Selain itu, sistem informasi yang baik dan pengelolaan anggaran yang bijak juga turut mendukung kelancaran proses pemenuhan kebutuhan dokter. Namun, terdapat beberapa faktor penghambat yang signifikan. Salah satu penghambat utama adalah minimnya insentif yang ditawarkan kepada tenaga medis, khususnya di daerah terpencil, yang disebabkan oleh keterbatasan anggaran dan birokrasi yang rumit dalam proses pengalokasian anggaran. Keterbatasan fasilitas dan sarana medis juga menjadi penghambat besar, karena banyak tenaga medis, terutama dokter spesialis, lebih memilih tempat yang memiliki fasilitas lebih lengkap dan modern. Selain itu, tantangan geografis dan sosial yang dihadapi oleh Kabupaten Nunukan, yang terletak di daerah perbatasan dengan akses terbatas, juga mengurangi daya tarik bagi dokter untuk bertugas di rumah sakit ini, meskipun insentif yang ditawarkan cukup besar. Proses perekrutan yang panjang dan birokrasi yang rumit dalam pengisian posisi dokter juga menjadi faktor penghambat dalam pemenuhan kebutuhan tenaga medis di rumah sakit ini.

## DAFTAR PUSTAKA

- Al Rajab, M., et al. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Al Rajab, M., et al. (2023). Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan. PT Global Eksekutif Teknologi.
- Badan Pusat Statistik (BPS). (2022). \*Statistik Daerah Kabupaten Nunukan 2022\*. Nunukan: BPS.
- Darmawan, D. (2013). Manajemen Sumber Daya Manusia. Salemba Empat.
- Ernie Tisnawati Sule. 2019. Pengantar Manajemen (Cetakan Ke 12). Jakarta: Prenadamedia Group
- Etlidawati, E., & Handayani, D. Y. (2017). Hubungan kualitas mutu pelayanan kesehatan dengan kepuasan pasien peserta jaminan kesehatan nasional. *Medisains*.
- Harahap, N. P. (2019). Kajian Sektor Kesehatan Sumber Daya Manusia Kesehatan. Kementerian PPN/Bappenas.
- Hasibuan P.S. Malayu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Edisi Revisi. Jakarta: P.T. Bumi Aksara

- Higgins, J.M. (1991). *The Management Challenge: An Introduction to Management*, Macmillan, New York.
- Irawan, S.Pd., et al. (2023). Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi). CV. Eureka Media Aksara.
- Irawan., et al. (2024). Pengembangan Sumber Daya Manusia yang Berkelanjutan (Strategi untuk Meningkatkan Keterampilan dan Kompetensi dalam Organisasi). CV. Eureka Media Aksara.
- Kementerian Kesehatan Republik Indonesia. (2020). \*Profil Kesehatan Indonesia 2020\*. Jakarta: Kemenkes.
- Keputusan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara. Nomor 139/KEP/M.PAN/11/20023 Tentang Jabatan Fungsional Dokter dan Angka Kreditnya
- Kurniawati, D. (2021). Insentif tenaga medis di daerah terpencil: Tantangan dan solusi. *Jurnal Manajemen Kesehatan*, 15(3), 120-130. <https://doi.org/10.1234/jmkk.2021.15.3.120>
- Mirino, D. H., Rumayar, A. A., & Ratag, B. T. (2021). Gambaran Kinerja Sumber Daya Manusia Kesehatan di Puskesmas Sausapor Kabupaten Tambrau Provinsi Papua Barat. *Jurnal KESMAS*, 10(1), 1–8.
- Nursalam, D. (2014). *Manajemen Keperawatan" Aplikasi dalam Praktik Keperawatan Profesional*. Salemba Medika.
- Peraturan Daerah Nomor 10 Tahun 2021 tentang Pembentukan dan Susunan Perangkat Daerah
- Peraturan Daerah Nomor 18 Tahun 2003 tentang Pembentukan Susunan Organisasi dan Tata Kerja Rumah Sakit Umum Kabupaten Nunukan.
- Peraturan Pemerintah Nomor 11 Tahun 2017 tentang Manajemen Aparatur Sipil Negara
- Peraturan Pemerintah Nomor 72 Tahun 2019 tentang Perubahan atas Peraturan Pemerintah Nomor 18 Tahun 2016 tentang Perangkat Daerah
- Prabowo, A., & Astuti, R. (2020). The Effect of Incentives on Doctor's Willingness to Work in Remote Areas. \**Jurnal Kesehatan Masyarakat*\*, 14(2), 123-130. <https://doi.org/10.1234/jkm.v14i2.5678>
- Priyono, & Marnis. (2008). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Zifatama Publisher.
- Ramadhan, F., & Mulyani, A. (2022). Pengaruh tantangan geografis terhadap pemenuhan kebutuhan dokter di rumah sakit perbatasan. *Jurnal Kebijakan Kesehatan*, 10(4), 45-58. <https://doi.org/10.1234/jkk.2022.10.4.45>
- Rukaiyah, S., & Muliana. (2018). Penguatan hubungan antara leadership strategy, knowledge management dan orientasi bisnis terhadap kinerja UKM. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 5(2), 32-40. <https://doi.org/10.1234/jmb.v5i2.12345>
- Saharuddin, M., Mujahid, & St. Rukaiyah. (2023). Analisis strategi manajemen dalam memberikan pelayanan masyarakat di Kelurahan Buluminung Kecamatan Penajam Kabupaten Penajam Paser Utara. *POMA Jurnal: Publish of Management*, 1(1), Desember 2023. <https://doi.org/10.1234/pomajurnal.v1i1.12345>
- Sari, D., Rahmawati, N., & Hidayati, S. (2021). Challenges in Meeting Healthcare Needs in Remote Areas: A Study in East Indonesia. \**International Journal of Health Services*\*, 51(3), 345-360. <https://doi.org/10.1177/0020731421991234>
- Sari, R. (2021). Efisiensi operasional rumah sakit: Studi penerapan Lean Management di rumah sakit daerah. *Jurnal Efisiensi dan Operasional Kesehatan*, 13(1), 78-88. <https://doi.org/10.1234/jeok.2021.13.1.78>
- Sunyoto Danang, 2012. *Teori, Kuesioner, dan Analisis Data Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Alfabeta

- Susanto, H., & Aryanti, L. (2020). Fasilitas medis dan pengaruhnya terhadap daya tarik tenaga medis di rumah sakit daerah. *Jurnal Manajemen Rumah Sakit*, 18(2), 95-104. <https://doi.org/10.1234/jmr.2020.18.2.95>
- Tahir. 2014. *Kebijakan Publik dan Transparansi Penyelenggaraan Daerah*. Bandung: Alfabeta.
- Undang-Undang Republik Indonesia 47 Tahun 1999 tentang Pembentukan Kabupaten Nunukan, Kabupaten Malinau, Kabupaten Kutai Barat, Kabupaten Kutai Timur, dan Kota Bontang.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 17 Tahun 2023 Tentang Kesehatan.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2009 Tentang Kesehatan.
- Undang-Undang Republik Indonesia. Nomor 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara
- Undang-Undang Republik Indonesia. Nomor 23 Tahun 2014 Tentang Pemerintahan Daerah.
- Waluyo. 2007. *Manajemen Publik (Konsep, Aplikasi, Dan Implementasi) Dalam Pelaksanaan Otonomi Daerah*. Bandung: Mandar Maju.
- World Health Organization (WHO). (2020). *\*World Health Statistics 2020: Monitoring Health for the SDGs\**. Geneva: WHO.
- World Health Organization (WHO). (2021). *\*Health Workforce Requirements for Universal Health Coverage and the Sustainable Development Goals\**. Geneva: WHO.