
MANAJEMEN SDM DI PUSKESMAS KECAMATAN TAMBELANG DALAM MEMENUHI PELAYANAN PUBLIK DI BIDANG KESEHATAN

Adelia Safira¹, Dewi Noor Azijah², Rahman³

Universitas Singaperbangsa Karawang, Karawang

e-mail: ¹2210631180002@student.unsika.ac.id, ²dewinoor.azijah@fisip.unsika.ac.id,

³rahman@fisip.unsika.ac.id

Abstract: *This study aims to analyze human resource management at the Tambelang District Community Health Center (Puskesmas) in the context of delivering public health services. A qualitative approach with a case study design was employed. Data were collected through interviews, observations, and document analysis, involving nine informants: seven from the health center and two from the community/patient group. The analysis utilized Hasibuan's (2016) Human Resource Management theory, covering planning, organizing, directing, controlling, and human resource development. The results indicate that HR management at the Tambelang District Health Center has been implemented through workforce planning based on workload, population size, service coverage area, and the specific needs of each unit. Organizing is carried out through task allocation and staff placement based on competence and areas of expertise, accompanied by inter-unit coordination during service delivery. Direction is provided routinely through morning assemblies, briefings, coordination meetings, guidance, and staff motivation. Control is exercised through monitoring task execution and discipline, as well as evaluating service quality. Meanwhile, HR development is conducted through training and guidance activities organized by both the health center and the Health Office. Although various HR management functions are operational, several challenges persist—particularly the limited number and types of specific health personnel, as well as increased workloads during surges in patient numbers or when staff conduct outreach activities outside the facility. These conditions can affect service efficiency, specifically patient waiting times. Therefore, strengthening workforce provision and workload management remains necessary to ensure that HR management can more optimally support public health service delivery.*

Keywords: *Human Resource Management, Community Health Center (Puskesmas), Public Service, Health Service.*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen sumber daya manusia di Puskesmas Kecamatan Tambelang dalam memenuhi pelayanan publik di bidang kesehatan. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif dengan desain studi kasus. Data diperoleh melalui wawancara, observasi, dan dokumentasi dengan melibatkan sembilan informan yang terdiri atas tujuh informan dari pihak Puskesmas dan dua informan dari masyarakat/pasien. Analisis dilakukan menggunakan teori Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2016) yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan pengembangan sumber daya manusia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen SDM di Puskesmas Kecamatan Tambelang telah dilaksanakan melalui perencanaan kebutuhan tenaga berdasarkan beban kerja, jumlah penduduk, cakupan wilayah pelayanan, serta kebutuhan masing-masing unit. Pengorganisasian dilakukan melalui pembagian tugas dan penempatan pegawai berdasarkan kompetensi dan bidang keahlian, disertai koordinasi antarunit dalam pelaksanaan pelayanan. Pengarahan dilakukan secara rutin melalui apel pagi, briefing, rapat koordinasi, pembinaan, dan pemberian motivasi kepada pegawai. Pengawasan dilakukan melalui pemantauan terhadap pelaksanaan tugas, kedisiplinan, serta evaluasi

pelayanan. Sementara itu, pengembangan SDM dilakukan melalui kegiatan pelatihan dan pembinaan yang diselenggarakan oleh Puskesmas maupun Dinas Kesehatan. Meskipun berbagai fungsi manajemen SDM telah berjalan, masih terdapat beberapa kendala, terutama keterbatasan jumlah dan jenis tenaga kesehatan tertentu serta beban kerja yang meningkat ketika jumlah pasien bertambah atau tenaga kesehatan melaksanakan kegiatan di luar gedung. Kondisi tersebut dapat memengaruhi kelancaran pelayanan, khususnya waktu tunggu pasien. Dengan demikian, penguatan pemenuhan kebutuhan tenaga dan pengelolaan beban kerja masih diperlukan agar manajemen SDM dapat mendukung pelayanan publik di bidang kesehatan secara lebih optimal.

Kata kunci: Manajemen Sumber Daya Manusia, Puskesmas, Pelayanan Publik, Pelayanan Kesehatan.

PENDAHULUAN

Pelayanan kesehatan merupakan salah satu bentuk pelayanan publik yang berkaitan langsung dengan kebutuhan dasar masyarakat. Puskesmas sebagai fasilitas pelayanan kesehatan tingkat pertama memiliki peran penting dalam memberikan pelayanan kesehatan sekaligus menjalankan berbagai program kesehatan di wilayah kerjanya. Pelayanan yang diberikan tidak hanya berupa pemeriksaan dan pengobatan, tetapi juga mencakup kegiatan promotif dan preventif yang ditujukan untuk meningkatkan derajat kesehatan masyarakat. Oleh karena itu, pelaksanaan pelayanan di Puskesmas membutuhkan dukungan sumber daya manusia yang memadai, baik dari sisi jumlah maupun kemampuan dalam menjalankan tugas pelayanan.

Kebutuhan terhadap sumber daya manusia menjadi semakin penting karena pelayanan kesehatan berhubungan langsung dengan masyarakat sebagai penerima layanan. Ketersediaan tenaga yang sesuai dengan kebutuhan, pembagian tugas yang jelas, pengarahan, pengawasan, serta pengembangan kemampuan pegawai menjadi bagian yang tidak dapat dipisahkan dari penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Dalam praktiknya, keterbatasan jumlah maupun jenis tenaga kesehatan dapat memengaruhi pembagian beban kerja dan kelancaran pelayanan. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan pelayanan

kesehatan tidak hanya dapat dilihat dari sisi sarana dan prosedur pelayanan, tetapi juga perlu dilihat dari bagaimana sumber daya manusia dikelola dalam organisasi.

Permasalahan mengenai keterbatasan sumber daya manusia juga masih ditemukan pada pelayanan kesehatan tingkat pertama. Berdasarkan data Kementerian Kesehatan per Oktober 2025, sekitar 39% Puskesmas di Indonesia masih mengalami kekurangan pada sembilan jenis tenaga kesehatan prioritas. Kondisi tersebut menunjukkan bahwa pemenuhan kebutuhan tenaga kesehatan masih menjadi salah satu tantangan dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan. Ketersediaan tenaga yang belum sesuai dengan kebutuhan dapat berpengaruh terhadap beban kerja, pembagian tugas, serta kemampuan Puskesmas dalam memberikan pelayanan secara optimal.

Kondisi tersebut juga menjadi perhatian dalam penyelenggaraan pelayanan di Puskesmas Kecamatan Tambelang Kabupaten Bekasi. Puskesmas Kecamatan Tambelang memiliki wilayah kerja yang mencakup tujuh desa dengan jumlah penduduk sebanyak 42.329 jiwa pada tahun 2024. Cakupan wilayah dan jumlah masyarakat yang harus dilayani tersebut menuntut adanya pengelolaan sumber daya manusia yang mampu menyesuaikan kebutuhan pelayanan dengan tenaga yang tersedia. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, Puskesmas Kecamatan Tambelang memiliki 59 orang sumber daya manusia yang terdiri dari 29

orang PNS dan 30 orang Non-PNS/BLUD. Komposisi tersebut antara lain terdiri atas 28 bidan, 11 perawat, 2 dokter umum, dan 1 dokter gigi.

Di sisi lain, kondisi pelayanan di Puskesmas Kecamatan Tambelang menunjukkan masih adanya beberapa hal yang perlu diperhatikan. Berdasarkan penelusuran pada Google Review pada Mei 2026, Puskesmas Kecamatan Tambelang memperoleh penilaian 3,7. Beberapa ulasan masyarakat memuat keluhan mengenai waktu tunggu pelayanan yang cukup lama, respons petugas yang belum optimal, serta pelayanan administrasi yang belum berjalan secara efektif sehingga masyarakat harus kembali untuk menyelesaikan kebutuhan pelayanannya. Terdapat pula keluhan mengenai kenyamanan dalam proses pelayanan. Temuan tersebut menjadi salah satu dasar dalam melihat bahwa pelaksanaan pelayanan publik di Puskesmas Kecamatan Tambelang masih menghadapi sejumlah tantangan.

Permasalahan tersebut perlu dilihat lebih jauh karena pelaksanaan pelayanan kesehatan berkaitan dengan pengelolaan sumber daya manusia. Puskesmas Kecamatan Tambelang tidak hanya menghadapi kebutuhan pelayanan dari masyarakat yang berasal dari tujuh desa, tetapi juga harus membagi tenaga untuk berbagai kegiatan di dalam maupun di luar gedung Puskesmas. Kegiatan seperti pelayanan Posyandu dan kegiatan di desa dapat memengaruhi pengaturan jadwal serta pembagian tenaga pada pelayanan di Puskesmas. Dalam kondisi tertentu, keterbatasan tenaga perawat dan jumlah dokter yang tersedia juga dapat menyebabkan penyesuaian beban kerja agar pelayanan kepada pasien tetap berjalan. Dengan demikian, pengelolaan SDM menjadi penting untuk memastikan tenaga yang tersedia dapat dimanfaatkan secara tepat sesuai dengan kebutuhan pelayanan. Selain kondisi tersebut, Puskesmas Kecamatan Tambelang menerapkan pola pengelolaan Badan Layanan Umum Daerah (BLUD) yang

memberikan fleksibilitas dalam pengelolaan operasional. Kondisi ini menjadi salah satu hal yang menarik untuk dikaji karena pengelolaan SDM tidak hanya berkaitan dengan jumlah tenaga yang tersedia, tetapi juga bagaimana Puskesmas melakukan perencanaan, pembagian tugas, pengarahan, pengawasan, dan pengembangan pegawai dalam menjalankan pelayanan publik.

Beberapa penelitian sebelumnya telah membahas hubungan antara manajemen sumber daya manusia dengan pelayanan kesehatan di Puskesmas. Penelitian Shafira et al. (2022) di Puskesmas Rappang menunjukkan bahwa ketersediaan SDM yang memadai memiliki hubungan dengan kualitas pelayanan kesehatan. Sementara itu, penelitian Nofa Khairunnisa (2024) di UPT Puskesmas Wonorejo menunjukkan bahwa penempatan tenaga kesehatan yang kurang tepat dapat menyebabkan ketidakefisienan serta ketidakseimbangan beban kerja. Penelitian lain juga menunjukkan bahwa pengelolaan SDM di Puskesmas berkaitan dengan pelatihan, supervisi, pembagian tugas, dan motivasi kerja pegawai.

Penelitian-penelitian tersebut memberikan gambaran bahwa sumber daya manusia merupakan salah satu unsur penting dalam mendukung pelayanan kesehatan. Namun, masih terdapat ruang kajian yang dapat dikembangkan. Beberapa penelitian lebih banyak melihat aspek tertentu, seperti ketersediaan tenaga, penempatan, atau pelatihan, sedangkan penelitian ini melihat manajemen SDM sebagai suatu rangkaian yang saling berkaitan. Selain itu, penelitian mengenai manajemen SDM pada Puskesmas Kecamatan Tambelang secara khusus masih terbatas. Perbedaan karakteristik wilayah, cakupan pelayanan, jumlah penduduk, serta kondisi tenaga kesehatan menjadikan Tambelang memiliki konteks permasalahan yang perlu dilihat secara lebih mendalam.

Dengan demikian, penelitian ini diarahkan untuk menganalisis manajemen

sumber daya manusia di Puskesmas Kecamatan Tambelang dalam memenuhi pelayanan publik di bidang kesehatan. Kajian ini diharapkan dapat memberikan gambaran mengenai pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen SDM, termasuk kondisi dan kendala yang dihadapi dalam pengelolaan tenaga kesehatan, sehingga dapat menjadi bahan masukan bagi upaya peningkatan pengelolaan SDM dan kualitas pelayanan kesehatan di tingkat Puskesmas.

METODE

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memperoleh gambaran secara mendalam mengenai manajemen sumber daya manusia dalam memenuhi pelayanan publik di bidang kesehatan pada Puskesmas Kecamatan Tambelang. Menurut Sugiyono (2023), penelitian kualitatif digunakan untuk memahami kondisi objek secara alamiah dengan peneliti sebagai instrumen utama. Sejalan dengan hal tersebut, Moleong (2024) menjelaskan bahwa penelitian kualitatif menghasilkan data deskriptif yang diperoleh dari kata-kata, tindakan, serta perilaku yang diamati. Pendekatan ini dipilih karena penelitian tidak berfokus pada pengukuran secara kuantitatif, melainkan pada pemahaman mengenai proses pengelolaan SDM yang berlangsung dalam penyelenggaraan pelayanan kesehatan.

Penelitian dilaksanakan di Puskesmas Kecamatan Tambelang Kabupaten Bekasi. Sumber data dalam penelitian terdiri atas data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui wawancara dan observasi terhadap pihak-pihak yang terlibat langsung dalam pengelolaan SDM maupun pelaksanaan pelayanan kesehatan. Sementara itu, data sekunder diperoleh melalui dokumen Puskesmas, data kepegawaian, struktur organisasi, laporan kegiatan, standar operasional prosedur, peraturan perundang-undangan, serta literatur yang relevan dengan penelitian. Penggunaan

kedua sumber data tersebut dilakukan untuk memperoleh informasi yang lebih utuh mengenai kondisi manajemen SDM di Puskesmas Kecamatan Tambelang.

Penentuan informan dilakukan menggunakan teknik purposive sampling, yaitu pemilihan informan berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan kebutuhan dan fokus penelitian. Informan dipilih karena memiliki pengetahuan, pengalaman, dan keterlibatan langsung dalam pengelolaan sumber daya manusia serta pelaksanaan pelayanan kesehatan di Puskesmas Kecamatan Tambelang. Penelitian ini melibatkan 9 informan, yang terdiri atas unsur pimpinan, tenaga kesehatan, tenaga administrasi, serta masyarakat/pasien sebagai penerima pelayanan. Pemilihan informan tersebut memungkinkan penelitian memperoleh informasi dari sisi pengelola maupun penerima pelayanan. Dalam penelitian kualitatif, pemilihan informan lebih menekankan relevansi dan kedalaman informasi dibandingkan jumlah informan.

Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara mendalam, observasi, dan dokumentasi. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur dengan menggunakan pedoman pertanyaan yang disusun berdasarkan fokus penelitian, sehingga informan memiliki ruang untuk menjelaskan pengalaman dan kondisi yang ditemukan dalam pelaksanaan manajemen SDM. Creswell (2009) menjelaskan bahwa wawancara dalam penelitian kualitatif dapat digunakan untuk memahami pandangan, pengalaman, dan makna yang diberikan informan terhadap fenomena yang diteliti. Observasi digunakan untuk melihat kondisi kerja, aktivitas pegawai, pembagian tugas, serta pelaksanaan pelayanan secara langsung, sedangkan dokumentasi digunakan sebagai data pendukung untuk memperkuat hasil wawancara dan observasi.

Analisis data menggunakan model interaktif Miles, Huberman, dan Saldaña, yang meliputi kondensasi data, penyajian data, serta penarikan kesimpulan dan verifikasi. Data yang diperoleh dari

wawancara, observasi, dan dokumentasi terlebih dahulu dipilih dan dikelompokkan berdasarkan fokus penelitian. Selanjutnya, data disajikan secara naratif untuk memperlihatkan pola dan keterkaitan antartemuan. Tahap terakhir dilakukan dengan menarik kesimpulan dan melakukan verifikasi melalui perbandingan data dari berbagai sumber dan teknik pengumpulan data.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan SDM di Puskesmas Kecamatan Tambelang dilakukan dengan mempertimbangkan kebutuhan pelayanan dan kondisi kepegawaian yang tersedia. Hal tersebut menjadi penting karena Puskesmas Kecamatan Tambelang memiliki wilayah kerja yang mencakup tujuh desa dengan jumlah penduduk sebanyak 42.329 jiwa pada tahun 2024. Berdasarkan data kepegawaian tahun 2025, terdapat 59 orang SDM yang terdiri dari 29 PNS dan 30 Non-PNS/BLUD. Komposisi tersebut mencakup berbagai tenaga kesehatan, di antaranya 28 bidan, 11 perawat, dua dokter umum, dan satu dokter gigi.

Perencanaan kebutuhan tenaga dilakukan dengan memperhatikan beban kerja, jumlah penduduk, cakupan wilayah, jenis pelayanan, serta kondisi kepegawaian. Dengan demikian, perencanaan yang dilakukan tidak semata-mata didasarkan pada jumlah pegawai yang tersedia, tetapi juga pada kebutuhan masing-masing unit pelayanan. Namun, kondisi di lapangan menunjukkan bahwa jumlah SDM yang tersedia belum sepenuhnya memenuhi kebutuhan pelayanan. Masih terdapat kekurangan tenaga perawat serta belum tersedianya tenaga dokter layanan kesehatan jiwa dan dokter spesialis layanan primer.

Kondisi tersebut menunjukkan bahwa persoalan perencanaan SDM tidak hanya berkaitan dengan aspek kuantitas, tetapi juga komposisi dan jenis tenaga. Jumlah 59 orang pegawai belum dapat

dijadikan ukuran tunggal untuk menentukan kecukupan SDM karena setiap tenaga memiliki tugas dan kompetensi yang berbeda. Kebutuhan tenaga harus disesuaikan dengan karakteristik pelayanan yang diberikan.

Permasalahan tersebut juga terlihat ketika tenaga kesehatan harus menjalankan pelayanan di dalam maupun di luar gedung. Dokter, misalnya, selain memberikan pelayanan di Puskesmas juga terlibat dalam kegiatan desa dan posyandu. Ketika kegiatan tersebut berlangsung bersamaan dengan pelayanan di dalam gedung, diperlukan pengaturan jadwal dan penentuan prioritas. Kondisi serupa terjadi ketika jumlah pasien meningkat. Berdasarkan keterangan masyarakat, peningkatan jumlah pasien dapat menyebabkan waktu tunggu menjadi lebih lama, terutama pada pemeriksaan dokter dan pengambilan obat. Pasien hamil juga menyampaikan bahwa waktu tunggu pemeriksaan dapat bertambah ketika jumlah pasien meningkat karena tenaga kesehatan harus melayani beberapa pasien dalam waktu yang bersamaan.

Jika dikaitkan dengan fungsi perencanaan menurut Hasibuan (2016), Puskesmas Kecamatan Tambelang telah melakukan proses perencanaan dengan mempertimbangkan kebutuhan organisasi dan pelayanan. Akan tetapi, pelaksanaannya belum sepenuhnya optimal karena masih terdapat kesenjangan antara kebutuhan tenaga dengan SDM yang tersedia. Dengan demikian, perencanaan SDM perlu dilakukan secara berkelanjutan dan tidak berhenti pada identifikasi kebutuhan, tetapi juga perlu diikuti dengan tindak lanjut terhadap kebutuhan tenaga yang belum terpenuhi.

Pengorganisasian Sumber Daya Manusia

Pengorganisasian SDM berkaitan dengan pembagian pekerjaan, penempatan pegawai, serta koordinasi agar setiap sumber daya dapat menjalankan tugas sesuai tanggung jawabnya. Di Puskesmas

Kecamatan Tambelang, pembagian tugas dilakukan dengan mengacu pada struktur organisasi, uraian tugas, kompetensi, latar belakang pendidikan, dan kebutuhan unit pelayanan. Penempatan tenaga juga disesuaikan dengan bidang profesinya, seperti dokter pada pelayanan medis, bidan pada pelayanan kesehatan ibu dan anak, perawat pada pelayanan keperawatan, dan tenaga farmasi pada pelayanan kefarmasian.

Pengorganisasian tersebut menunjukkan adanya upaya menempatkan pegawai sesuai kompetensi yang dimiliki. Pembagian kerja yang jelas menjadi penting dalam pelayanan kesehatan karena setiap tenaga memiliki kewenangan dan tanggung jawab profesional yang berbeda. Dengan pembagian tersebut, pelaksanaan pelayanan dapat berlangsung berdasarkan fungsi masing-masing tenaga.

Selain pembagian tugas, pengorganisasian dilakukan melalui koordinasi antarunit. Dalam pelaksanaan pelayanan sehari-hari, perawat berkoordinasi dengan dokter dalam pemeriksaan dan tindakan medis, dengan bidan dalam pelayanan kesehatan ibu dan anak, serta dengan petugas administrasi dalam proses pendaftaran dan administrasi pelayanan. Koordinasi dilakukan melalui rapat, briefing, apel pagi, maupun komunikasi secara langsung ketika terdapat permasalahan yang perlu diselesaikan bersama.

Pengaturan jadwal juga menjadi bagian penting dalam pengorganisasian. Jadwal kerja disusun dan dikoordinasikan dengan masing-masing unit beberapa hari sebelumnya. Apabila terdapat pegawai yang berhalangan hadir, dilakukan penyesuaian penugasan dengan mempertimbangkan tenaga yang tersedia dan kompetensinya. Pola tersebut menunjukkan bahwa pengorganisasian di Puskesmas tidak hanya bersifat administratif, tetapi juga bersifat adaptif terhadap kondisi pelayanan.

Namun, pengorganisasian masih menghadapi kendala ketika jumlah pasien meningkat, terdapat pegawai yang

berhalangan hadir, atau tenaga kesehatan harus melaksanakan kegiatan di luar gedung seperti posyandu dan kegiatan desa. Dalam situasi tersebut, beban kerja pada tenaga yang tersedia dapat meningkat sehingga pembagian tugas perlu disesuaikan kembali agar pelayanan di dalam gedung tetap berjalan.

Temuan tersebut memperlihatkan bahwa fungsi pengorganisasian menurut Hasibuan (2016) telah dilaksanakan melalui pembagian kerja, penempatan pegawai, dan koordinasi antarunit. Meskipun demikian, keterbatasan jumlah tenaga menyebabkan pelaksanaannya belum selalu berada dalam kondisi ideal. Kerja sama antarpegawai menjadi salah satu mekanisme yang digunakan untuk mempertahankan pelayanan ketika terjadi perubahan beban kerja.

Pengarahannya Sumber Daya Manusia

Pengarahannya SDM dilakukan untuk memastikan pegawai memahami tugas, tanggung jawab, kebijakan, serta tujuan pelayanan yang harus dicapai. Di Puskesmas Kecamatan Tambelang, pengarahan dilakukan melalui apel pagi, rapat koordinasi, briefing mingguan maupun bulanan, serta koordinasi pada masing-masing tim pelayanan.

Kepala Puskesmas menjelaskan bahwa pembinaan dan pengarahan dilakukan secara rutin melalui kegiatan tersebut. Arahan yang diberikan mencakup pelaksanaan tugas, evaluasi kinerja, kedisiplinan, penyampaian program dan kebijakan, serta pembahasan berbagai kendala yang muncul dalam pelayanan.

Pola tersebut memperlihatkan bahwa pengarahan tidak hanya berbentuk instruksi dari pimpinan kepada pegawai. Kegiatan pengarahan juga menjadi media komunikasi organisasi untuk membahas persoalan pelayanan dan mencari penyelesaiannya. Dengan demikian, fungsi pengarahan berperan dalam membangun kesamaan pemahaman antara pimpinan dan pegawai mengenai pelaksanaan pekerjaan.

Pengarahannya juga diberikan secara

khusus kepada tim atau penanggung jawab program sesuai bidang tugas masing-masing. Dokter Penanggung Jawab Pelayanan menjelaskan bahwa pengarahan umum diberikan melalui apel pagi, kemudian dilanjutkan dengan koordinasi khusus kepada tim atau penanggung jawab program. Dalam proses tersebut, pimpinan menekankan pentingnya menjaga kualitas pelayanan dan melaksanakan program yang telah ditetapkan.

Fungsi pengarahan semakin terlihat ketika Puskesmas menghadapi keterbatasan tenaga dan benturan jadwal antara pelayanan dalam gedung dengan kegiatan luar gedung. Dalam kondisi tersebut, prioritas diberikan kepada pelayanan pasien di dalam Puskesmas, sedangkan kegiatan luar gedung yang tidak mendesak dapat dijadwalkan kembali.

Berdasarkan fungsi pengarahan Hasibuan (2016), kondisi tersebut menunjukkan bahwa pimpinan telah menjalankan pengarahan melalui komunikasi, pembinaan, motivasi, evaluasi, dan penentuan prioritas pekerjaan. Pengarahan menjadi penting bukan hanya untuk mengendalikan pekerjaan pegawai, tetapi juga untuk menjaga agar keterbatasan sumber daya yang tersedia tidak secara langsung menghambat pelayanan kepada masyarakat.

Pengawasan Sumber Daya Manusia

Fungsi pengarahan semakin terlihat ketika Puskesmas menghadapi keterbatasan tenaga dan benturan jadwal antara pelayanan dalam gedung dengan kegiatan luar gedung. Dalam kondisi tersebut, prioritas diberikan kepada pelayanan pasien di dalam Puskesmas, sedangkan kegiatan luar gedung yang tidak mendesak dapat dijadwalkan kembali.

Berdasarkan fungsi pengarahan Hasibuan (2016), kondisi tersebut menunjukkan bahwa pimpinan telah menjalankan pengarahan melalui komunikasi, pembinaan, motivasi,

evaluasi, dan penentuan prioritas pekerjaan. Pengarahan menjadi penting bukan hanya untuk mengendalikan pekerjaan pegawai, tetapi juga untuk menjaga agar keterbatasan sumber daya yang tersedia tidak secara langsung menghambat pelayanan kepada masyarakat.

Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM merupakan upaya untuk meningkatkan pengetahuan, keterampilan, dan kompetensi pegawai agar mampu melaksanakan pekerjaan sesuai tuntutan organisasi. Pada Puskesmas Kecamatan Tambelang, pengembangan SDM dilakukan melalui kegiatan pendidikan dan pelatihan yang didukung oleh BLUD maupun Dinas Kesehatan.

Pengembangan tersebut penting karena tenaga kesehatan dituntut untuk memiliki kemampuan yang sesuai dengan perkembangan pelayanan kesehatan. Melalui pendidikan dan pelatihan, pegawai memperoleh kesempatan untuk meningkatkan kompetensi sekaligus menyesuaikan kemampuan dengan kebutuhan pelayanan.

Dalam konteks Puskesmas Kecamatan Tambelang, pengembangan SDM juga menjadi salah satu upaya untuk mengoptimalkan tenaga yang tersedia. Kondisi kekurangan pada beberapa jenis tenaga menunjukkan bahwa peningkatan kompetensi pegawai yang tersedia perlu berjalan secara berkelanjutan. Namun demikian, pengembangan kompetensi tidak dapat sepenuhnya menggantikan kebutuhan penambahan tenaga apabila permasalahan yang dihadapi berkaitan dengan kekurangan jumlah atau jenis profesi tertentu.

Hal tersebut sejalan dengan fungsi pengembangan SDM menurut Hasibuan (2016), bahwa peningkatan kemampuan pegawai diperlukan agar sumber daya manusia dapat melaksanakan pekerjaan secara lebih efektif. Oleh karena itu, pelatihan perlu diarahkan berdasarkan kebutuhan organisasi dan hasil evaluasi terhadap pelaksanaan pelayanan, sehingga

pengembangan SDM tidak hanya bersifat administratif, tetapi benar-benar memberikan manfaat terhadap kualitas pelayanan.

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia di Puskesmas Kecamatan Tambelang dalam memenuhi pelayanan publik di bidang kesehatan, dapat disimpulkan bahwa pengelolaan SDM telah dilaksanakan melalui lima fungsi manajemen menurut Hasibuan (2016), yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengawasan, dan pengembangan SDM. Pelaksanaan fungsi tersebut telah mendukung keberlangsungan pelayanan kesehatan, meskipun masih terdapat beberapa kondisi yang perlu diperhatikan, terutama berkaitan dengan keterbatasan jumlah dan ketersediaan tenaga pada waktu tertentu.

Pada aspek perencanaan, kebutuhan SDM telah disesuaikan dengan beban kerja, jumlah penduduk yang dilayani, luas cakupan wilayah, serta kebutuhan masing-masing unit pelayanan. Namun, keterbatasan kewenangan Puskesmas dalam proses pengadaan dan penempatan tenaga menyebabkan pemenuhan kebutuhan SDM tetap bergantung pada proses pengajuan kepada Dinas Kesehatan. Pada aspek pengorganisasian, pembagian tugas dan penempatan pegawai telah disesuaikan dengan struktur organisasi, kompetensi, pendidikan, serta kebutuhan pelayanan. Koordinasi dan kerja sama antarpegawai juga dilakukan untuk menyesuaikan pelayanan ketika terjadi peningkatan jumlah pasien maupun ketika sebagian tenaga melaksanakan kegiatan di luar gedung Puskesmas.

Selanjutnya, fungsi pengarahan dilakukan melalui apel pagi, rapat, briefing, penyampaian tugas, evaluasi kinerja, serta pemberian motivasi dan penghargaan kepada pegawai. Fungsi pengawasan dilaksanakan melalui pemantauan secara langsung, evaluasi

pelayanan, pemeriksaan administrasi, serta penerapan tahapan pembinaan terhadap pegawai yang melanggar disiplin. Sementara itu, pengembangan SDM dilakukan melalui kegiatan pelatihan yang diselenggarakan dengan dukungan BLUD dan Dinas Kesehatan. Kelima fungsi tersebut menunjukkan bahwa manajemen SDM di Puskesmas Kecamatan Tambelang telah berjalan secara terarah, tetapi efektivitasnya masih dipengaruhi oleh ketersediaan tenaga dan penyesuaian beban kerja.

Dengan demikian, manajemen SDM menjadi salah satu aspek penting dalam mendukung pemenuhan pelayanan publik di bidang kesehatan. Pengelolaan yang dilakukan Puskesmas Kecamatan Tambelang telah berupaya menyesuaikan antara kebutuhan pelayanan dengan kondisi SDM yang tersedia. Namun, pemenuhan kebutuhan tenaga secara kuantitatif dan penguatan kompetensi secara berkelanjutan tetap diperlukan agar pelaksanaan pelayanan dapat berlangsung secara lebih optimal, khususnya dalam menghadapi beban pelayanan yang meningkat.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis mengucapkan terima kasih kepada dosen pembimbing, keluarga serta semua pihak yang telah memberikan dukungan dan arahan hingga bantuan selama proses penyusunan penelitian ini. Ucapan terima kasih juga disampaikan kepada berbagai lembaga dan sumber referensi yang telah menyediakan data dan informasi yang sangat membantu sehingga penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik.

DAFTAR PUSTAKA

Affitra, M. D., Aditya, R., Putra, U., & Yptk, I. (2025). *Perencanaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan Kesehatan di*

- Puskesmas Pauh Kamar. 8.*
- Ahmad, I., Ali, S., Efendy, I., & Fitriani, A. D. (2022). *Evaluasi Pengembangan Sumber Daya Manusia dalam Meningkatkan Kinerja Petugas Puskesmas di UPTD Langsa Barat Tahun 2020* *Evaluation of Human Resource Development in the Level of Employee Performance of Health Centre West Langsa Barat 2020*. 8(1), 311–322.
- Aprianto, B., & Zuchri, F. N. (2021). *Implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia Kesehatan di Fasilitas Kesehatan: A Literature Review*. 2(September), 160–166.
- Armstrong, S. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Astrabel, E., Rahajeng, E., Dewi, O., Alamsyah, A., & Rafli, A. (2024). *Implementasi Program Kesehatan Jiwa di Pusat Kesehatan Masyarakat (Puskesmas) Wilayah Kerja Kota Pekanbaru Tahun 2024* *The Implementation of the Mental Health Program at the Community Health Center (Puskesmas) in the Work Area of Pekanbaru City in 2024*. 12(01), 186–196.
- Batalaiworu, P., Husuni, F., Hastuti, A. S., Bahar, N., & Anggraini, A. (2022). *Pelayanan Pemeriksaan Kesehatan Gratis Pada lansia di Wilayah Kerja Pusesmas Batalaiworu*. 1(12), 3495–3502.
- Creswell, J. W. (2009). *Table of Contents PART I - Preliminary Considerations*.
- Dianto, R., Rahmat, A., & Arizal, N. (2022). *Efek Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia terhadap Perilaku Pro Aktif dan Inovasi*. 1(4), 352–362.
- Dira Deviyanti, Deliana S, Kalifah Fitria Lubis, F. P. G. (2023). *Ketersediaan Sumber Daya Manusia pada Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama dalam Era Jkn di Kota Medan*. 12(75), 86–92.
- Eko Aristanto, Christina SR, K. H. (2024). *Optimalisasi Pelaksanaan Program Jaminan Kesehatan Nasional melalui Peningkatan dan Penguatan Layanan Fasilitas Kesehatan Primer dengan Pendekatan*.
- Halisa, N. N. (2011). *Peran Manajemen Sumber Daya Manusia “Sistem Rekrutmen, Seleksi, Kompetensi dan Pelatihan” terhadap Keunggulan Kompetitif: Literature Review*.
- Hasibuan. (2005). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori, Prktik, dan Penelitian)*.
- Hasibuan. (2007). *Pengaruh Motivasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Mediasi Kepuasan Kerja di Maqna Hotel Gorontalo*. 2(4), 1147–1152.
- Hasibuan, I. D., Silalahi, S. A., Ramadhani, A. N., Masyarakat, F. K., Islam, U., & Sumatera, N. (2024). *Analisis Manajemen SDM Kesehatan di Puskesmas Medan*. 5, 1843–1849.
- Hatani, L., & Mubaraq, A. (2025). *Pengaruh Pelatihan Kerja dan Kompetensi terhadap Kinerja Pegawai pada Dinas PUPR Kabupaten Muna 1 1,2,3*. 2(2), 400–410.
- Junianti, A., Adys, A. K., Khaerah, N., Negara, I. A., & Makassar, U. M. (2025). *Manajemen Sumber Daya Manusia Polongbangkeng Utara Kabupaten Takalar Puskesmas*. 6(4), 443–453.
- Kesehatan, D. K. (2025). *39% Puskesmas Kekurangan Tenaga Kesehatan*. <https://validnews.id/nasional/puskesmas-kekurangan-tenaga-kesehatan>
- Malayu S.P. Hasibuan. (2022). *Pengadaan dan Pendayagunaan SDM Puskesmas sebagai BLUD di Kota Semarang*. 2, 81–88.
- Moleong. (2024). *Metode Penelitian Kuantitatif: Teori dan penerapannya*.
- Nofa Khairunnisa, M. A. (2024). *Evaluasi Sistem Manajemen Sumber Daya Manusia Pada*. 5(2), 2415–2419.
- Nugroho, R. B., Barat, J., Manusia, S. D., & Daerah, K. (2022). *Kualitas*

- Kinerja Sumber Daya Manusia pada Badan*. 9, 205–213.
- Nurqolby, U., Febrianty, D., & Adri, K. (2025). *Hubungan Ketersediaan Sumber Daya Manusia dengan Kualitas Pelayanan di UPT Puskesmas Rappang*. 4(4), 153–158.
- Pamungkas, G., & Aulia, N. (2025). *Dalam Meningkatkan Kualitas Pelayanan di Klinik PM 1*. 17(1).
- Qomaruddin, H. S. (2024). *Kajian Teoritis tentang Teknik Analisis Data dalam Penelitian Kualitatif: Perspektif Spradley, Miles dan Huberman*. 1(2), 77–84.
- Rahmadayanti Mamonto, Ismet Sulila, Y. N. N. (2024). *Pengaruh Motivasi Kerja terhadap Kinerja*. 2, 231–243.
- Ramadhan, F., Muhafidin, D., & Miradhia, D. (2021). *Kualitas Pelayanan Kesehatan Puskesmas Iibun*. 12(2), 58–63.
- Rizqia, D. A. Y. U. (2024). *Jurnal Private Law Fakultas Hukum Universitas Mataram Berdasarkan Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan Health Human Resources Effectivity on Public Health Services at the Babakan Community Health Center, Mataram City Based on Law Number 17 Of 2023 Concerning Health*. 4(3).
- Saldana, J. (2013). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*.
- Sendhi Tristantu Puspitasari, Endang Sri Redjeki, R. M. (2021). *Kapabilitas, Motivasi, dan Pendayagunaan SDM terhadap Kinerja Pegawai*. 2(1), 83
- Silvana, M., & Carcia, M. (2023). *Analisis Model Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Tenaga Medis Puskesmas Bola Kabupaten Sikka Dalmasius Fernando D'Fany Universitas Nusa Nipa*. 10(4), 144–153.
- Sugiyono. (2023). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif*. In *Educacao e Sociedade* (Vol. 1, Issue 1). http://www.biblioteca.pucminas.br/teses/Educacao_PereiraAS_1.pdf%0Ahttp://www.anpocs.org.br/portal/publicacoes/rbcs_00_11/rbcs11_01.htm%0Ahttp://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/7845/1/td_2306.pdf%0Ahttps://direitofma2010.files.wordpress.com/2010/
- Sugiyono. (2024). *Analisis Manajemen Sumber Daya Manusia Berbasis Kompetensi Di*. 1, 35–42.
- Ultavia, A. (2023). *Kualitatif: Memahami Karakteristik Penelitian sebagai Metodologi*. 11(2), 341–348.
- Wijayanta, S., Fadillah, I. Q., & Agung, J. T. (2023). *Prototype Aplikasi Sistem Informasi Manajemen Pelayanan Prolanis Online (SIMPELPRO) untuk Mendukung Pencapaian Indikator Kapitasi Berbasis Komitmen Pelayanan di Fasilitas Kesehatan Tingkat Pertama Klinik Pratama Poltekkes Kemenkes Semarang*. 6(1), 7–15.
- Wulandini, P., Fitri, A., & Sari, T. K. (2019). *Pengetahuan Siswa / I tentang Pertolongan Pertama pada Kecelakaan Saat Berolahraga Di Sma Olahraga Rumbai Pekanbaru Provinsi Riau*. 3(1), 70–77