



Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit pada Masa Implementasi BPJS Kesehatan untuk Mengurangi Keluhan Pasien

Putu Ratih Pravitasari¹, I Wayan Septa Wijaya², Ni Putu Indah Rosita³

^{1,2,3}Program Studi Sarjana Administrasi Rumah Sakit, Universitas Triatma Mulya, Badung, Bali, Indonesia

Email: ¹ratih.pravitasari@triatmamulya.ac.id

Abstract

The transformation of PT Askes (Persero) into BPJS Kesehatan in 2014 brought significant changes to Indonesia's health insurance system. This transformation required hospitals to adapt to the new system, particularly in human resource management (HRM). This study employed a literature review method, with articles sourced from Google Scholar within the period of 2015–2025. The primary focus of this research is to examine the role of hospital HRM during the implementation of BPJS Kesehatan in addressing patient complaints. The findings indicate that effective HRM includes performance management, talent development, competency building, work discipline, and the creation of a conducive work environment. These factors significantly influence employee performance and patient satisfaction. Furthermore, structured HR development through education, training, and strategic planning has been proven to improve productivity and employee loyalty. This study underscores the importance of applying good governance principles in hospital HRM to ensure that healthcare services are of higher quality, timely, and patient-centered.

Keywords: BPJS Kesehatan, Health Worker Performance, Healthcare Service Quality, Hospital Human Resource Management, National Health Insurance, Patient Satisfaction.

Abstrak

Transformasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan sejak tahun 2014 membawa perubahan besar dalam sistem jaminan kesehatan di Indonesia. Perubahan ini menuntut rumah sakit untuk beradaptasi dengan sistem baru, termasuk dalam pengelolaan sumber daya manusia (SDM). Penelitian ini menggunakan metode *literature review* dengan sumber artikel yang diperoleh dari Google Scholar pada rentang waktu 2015-2025. Fokus utama penelitian adalah menelaah peran manajemen SDM rumah sakit pada masa implementasi BPJS Kesehatan dalam upaya mengurangi keluhan pasien. Hasil kajian menunjukkan bahwa manajemen SDM yang efektif meliputi pengelolaan kinerja, pengembangan talenta, kompetensi, disiplin kerja serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif. Faktor-faktor tersebut berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai dan kepuasan pasien. Selain itu, pengembangan SDM yang terarah melalui pendidikan, pelatihan dan perencanaan strategis terbukti meningkatkan produktivitas dan

Penulis Korespondensi:

Putu Ratih Pravitasari | ratih.pravitasari@triatmamulya.ac.id

loyalitas karyawan. Penelitian ini menegaskan pentingnya penerapan prinsip tata kelola yang baik dalam manajemen SDM rumah sakit agar pelayanan kesehatan dapat lebih berkualitas, tepat waktu dan berorientasi pada kepuasan pasien.

Kata Kunci: BPJS Kesehatan, Jaminan Kesehatan Nasional, Kepuasan Pasien, Kinerja Tenaga Kesehatan, Kualitas Pelayanan Kesehatan, Manajemen SDM Rumah Sakit.

PENDAHULUAN

Transformasi PT Askes (Persero) menjadi BPJS Kesehatan dilakukan pemerintah pada awal tahun 2014 sebagai langkah pelaksanaan jaminan sosial di bidang kesehatan bagi seluruh masyarakat Indonesia. Lahirnya UU No.40 Tahun 2004 tentang Sistem Jaminan Sosial Nasional (SJSN) mewajibkan pembentukan Badan Penyelenggara Jaminan Sosial (BPJS), yang kemudian diwujudkan melalui pengesahan UU No. 24 Tahun 2011 tentang Badan Penyelenggara Jaminan Sosial PT.Askes (Persero) beralih menjadi BPJS Kesehatan per 1 Januari 2014. Keberadaan BPJS Kesehatan selanjutnya mengambil alih fungsi sejumlah lembaga jaminan sosial yang ada di Indonesia, sesuai ketentuan UU No.24 tahun 2011 yang menegaskan bahwa pengelolaan Jaminan Sosial Nasional dilakukan oleh BPJS, dengan penyelenggaraan Jaminan Kesehatan Nasional secara khusus berada di bawah tanggung jawab BPJS Kesehatan (Afrilia et al., 2017).

Perubahan ini mengharuskan rumah sakit beradaptasi sekaligus menentukan strategi guna menjaga kelangsungan operasionalnya. Selama sebelas tahun terakhir, banyak keluhan telah muncul baik dari peserta maupun penyedia layanan. Peserta sering mengeluhkan layanan yang lambat dan kurang baik, sementara rumah sakit mengeluhkan proses pembayaran yang lama, sering terlambat, serta banyak potongan untuk tes pemeriksaan laboratorium yang kurang sesuai indikasi. Manajemen sumber daya manusia telah menjadi isu penting bagi rumah sakit selama periode BPJS ini, karena jika tidak dikelola dengan baik, keberlanjutan rumah sakit dapat terancam (Widiarini & Ramadhaningtyas, 2023)

Pemerintah, melalui BPJS Kesehatan, berupaya untuk menyediakan akses layanan kesehatan bagi seluruh rakyat Indonesia, dengan tujuan untuk mencapai layanan kesehatan yang lebih merata, termasuk bagi masyarakat yang kurang mampu. Layanan ini mencakup layanan kesehatan primer seperti klinik, Puskesmas dan dokter keluarga serta layanan rujukan di rumah sakit (Berdame et al., 2024). Hingga saat ini, penelitian tentang manajemen sumber daya manusia dalam konteks program BPJS masih terbatas dan lebih focus pada aspek organisasi secara umum. Penelitian sebelumnya lebih banyak berfokus pada aspek jumlah peserta, mutu pelayanan, kepuasan peserta, besaran iuran, serta pemanfaatan program BPJS (Yuliana, 2025). Artikel ini ditujukan untuk menelaah manajemen sumber daya manusia rumah sakit yang efektif dalam masa implementasi BPJS, dengan tujuan meminimalkan keluhan pasien.

METODE

Metode penelitian yang digunakan dalam studi ini adalah *literature review*, yang bertujuan untuk mengumpulkan dan menganalisis berbagai hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan topik manajemen sumber daya manusia (SDM) di rumah sakit. Pendekatan ini memungkinkan peneliti untuk memahami pola, tren, dan kesenjangan penelitian yang ada dalam konteks pengelolaan tenaga kesehatan di era Jaminan Kesehatan Nasional (JKN). Selain itu, metode *literature review* membantu dalam mengidentifikasi berbagai strategi manajemen yang telah diterapkan untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan. Melalui analisis terhadap publikasi terdahulu, penelitian ini berupaya menyusun sintesis konseptual yang komprehensif. Hasil sintesis tersebut

kemudian menjadi dasar untuk memberikan rekomendasi bagi pengembangan kebijakan manajemen SDM rumah sakit.

Strategi pencarian literatur dilakukan secara sistematis menggunakan database daring, khususnya Google Scholar, sebagai sumber utama. Dalam proses pencarian, digunakan sejumlah kata kunci seperti *manajemen SDM rumah sakit*, *BPJS Kesehatan*, *jaminan kesehatan nasional*, *kualitas pelayanan kesehatan*, *kepuasan pasien*, dan *kinerja tenaga kesehatan*. Kombinasi kata kunci tersebut digunakan untuk memastikan cakupan pencarian yang luas dan komprehensif terhadap artikel yang relevan. Setiap hasil pencarian kemudian diseleksi berdasarkan kesesuaian topik dan kualitas publikasi. Pendekatan ini memastikan bahwa hanya sumber-sumber ilmiah yang kredibel dan dapat dipertanggungjawabkan yang disertakan dalam kajian.

Kriteria inklusi yang digunakan dalam pemilihan artikel mencakup publikasi yang diterbitkan dalam kurun waktu sepuluh tahun terakhir, yakni antara tahun 2015 hingga 2025. Artikel juga harus tersedia dalam bentuk teks lengkap serta memiliki nomor seri standar internasional (ISSN) sebagai tanda validitas penerbitan akademik. Hanya artikel yang relevan dengan topik manajemen SDM rumah sakit yang dipertimbangkan, terutama yang mengkaji hubungan antara pengelolaan SDM dan kualitas pelayanan pasien. Artikel yang memenuhi syarat tersebut diprioritaskan untuk dianalisis lebih mendalam. Pendekatan ini memastikan relevansi dan kekinian data yang digunakan dalam penelitian.

Selain itu, artikel yang dipilih harus secara eksplisit membahas peran manajemen SDM dalam mendukung efektivitas pelayanan rumah sakit selama implementasi program BPJS Kesehatan. Fokus kajian diarahkan pada keterkaitan antara strategi manajemen SDM dan upaya peningkatan kepuasan pasien serta pengurangan keluhan terhadap layanan kesehatan. Seluruh publikasi yang digunakan ditulis dalam bahasa Indonesia atau bahasa Inggris, serta dapat diakses secara penuh untuk memungkinkan analisis komprehensif terhadap isi dan konteksnya. Dengan metode tersebut, penelitian ini diharapkan mampu memberikan gambaran yang jelas mengenai praktik terbaik dalam pengelolaan SDM rumah sakit. Hasil akhir diharapkan menjadi kontribusi ilmiah yang relevan bagi peningkatan kualitas layanan kesehatan nasional.

HASIL

Tabel 1. Hasil Review Jurnal Mengenai Peran Manajemen Sumber Daya Manusia Rumah Sakit pada Masa Implementasi BPJS Kesehatan untuk Mengurangi Keluhan Pasien

No	Aspek/Temuan Utama	Uraian Hasil Penelitian	Sumber
1	Peran Manajemen SDM dalam Implementasi BPJS Kesehatan	Manajemen SDM BPJS Kesehatan telah melaksanakan empat peran utama, yaitu <i>strategic partner</i> , <i>change agent</i> , <i>employee champion</i> , dan <i>administrative expert</i> . Keempat peran ini berjalan efektif dalam mendukung penyelenggaraan program JKN-KIS. BPJS Kesehatan berupaya menjaga komitmen dan konsistensi dalam menjalankan fungsi SDM yang berorientasi pada peningkatan kualitas layanan. Penerapan praktik terbaik dan penyesuaian terhadap perubahan menjadi kunci keberhasilan	Syarifuddin et al., 2021

		pengelolaan SDM yang adaptif. Upaya ini berkontribusi terhadap peningkatan efisiensi dan pengurangan keluhan pasien.	
2	Sistem Manajemen Kinerja dan Manajemen Talenta	Sistem manajemen kinerja SDM di BPJS Kesehatan dibangun melalui integrasi data pegawai, sistem kinerja-karir terpadu, dan pengembangan berkelanjutan. SDM dianggap sebagai aset penting yang menentukan keberhasilan organisasi di masa depan. Manajemen talenta diterapkan untuk mengidentifikasi, mengembangkan, dan mempertahankan pegawai potensial agar mampu menghadapi tantangan global. Penerapan sistem ini juga memperhatikan dinamika usia tenaga kerja, pensiun, dan kebutuhan kompetensi baru. Dengan demikian, organisasi dapat memaksimalkan potensi individu secara profesional dan mandiri.	Riyadi & Huseini, 2019
3	Pengaruh Lingkungan Kerja dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai	Kinerja pegawai dipengaruhi oleh lingkungan kerja dan motivasi internal maupun eksternal. Lingkungan yang aman dan nyaman meningkatkan semangat serta produktivitas pegawai. Motivasi kerja yang kuat, baik dari diri sendiri maupun dukungan organisasi, mendorong karyawan mencapai hasil optimal. Penelitian menunjukkan hubungan positif antara motivasi kerja dan kinerja pegawai BPJS Kesehatan. Hal ini menegaskan pentingnya menciptakan suasana kerja yang mendukung kesejahteraan karyawan.	Udanarti & Kasmir, 2022
4	Peran Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja	Kompetensi mencakup kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan yang sesuai standar kerja. Pegawai dengan kompetensi tinggi dapat memahami tugas, memecahkan masalah, dan menghasilkan kinerja berkualitas. Disiplin kerja mencerminkan kepatuhan terhadap aturan organisasi, termasuk ketepatan waktu dan konsistensi dalam pelaksanaan tugas. Kombinasi kompetensi dan disiplin menciptakan efisiensi dan efektivitas kerja yang optimal. Keduanya menjadi fondasi utama dalam membangun kinerja unggul di BPJS Kesehatan.	Patmarina et al., 2024

5	SDM sebagai Aset Strategis Organisasi	SDM dipandang sebagai aset terpenting yang menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan. Pengelolaan SDM meliputi perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan, hingga evaluasi kinerja secara sistematis. Manajemen yang baik menempatkan pegawai sesuai kompetensi dan memberi peluang pengembangan karier. Optimalisasi potensi individu meningkatkan produktivitas dan kepuasan kerja. Pegawai yang diberdayakan akan menunjukkan loyalitas dan kontribusi lebih besar terhadap organisasi.	Ionantamelia et al., 2025
6	Pengembangan SDM sebagai Strategi Peningkatan Kinerja	Pengembangan SDM dilakukan melalui perencanaan, pelatihan, dan pengawasan yang terarah untuk mendukung tujuan organisasi. Program pengembangan meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan kepuasan kerja pegawai. Proses ini juga memperkuat kemampuan adaptasi pegawai terhadap perubahan sistem pelayanan kesehatan. Pengelolaan SDM yang efektif mempercepat pencapaian target organisasi. Arah pengembangan yang jelas meningkatkan efisiensi dan kualitas hasil kerja.	Yusuf et al., 2024
7	Tantangan dan Solusi dalam Pelayanan BPJS Kesehatan	Tantangan utama dalam penyelenggaraan layanan BPJS Kesehatan meliputi rendahnya kualitas layanan, waktu tunggu lama, kurangnya transparansi, dan ketidakadilan pelayanan. Kondisi ini berdampak negatif terhadap kepuasan dan kesejahteraan masyarakat. Diperlukan penerapan prinsip <i>good governance</i> untuk meningkatkan mutu layanan dan akuntabilitas. Prinsip-prinsip seperti partisipasi, keterbukaan informasi, dan kesetaraan menjadi dasar perbaikan sistem pelayanan kesehatan. Upaya ini diharapkan mampu mengurangi keluhan pasien dan meningkatkan keberlanjutan program JKN.	Sukardi et al., 2024

PEMBAHASAN

Secara umum manajemen SDM BPJS Kesehatan sebagai badan hukum publik yang menyelenggarakan program JKN-KIS telah dilaksanakan dengan baik. Implementasi manajemen SDM dinilai mampu melaksanakan keempat peran manajemen SDM dengan

baik, yaitu sebagai *strategic partner* (pengelola strategi manajemen SDM), *change agent* (pengelola perubahan dan transformasi), *employee champion* (pengelola kontribusi dan kinerja karyawan) dan *administrative expert* (pengelola infrastruktur, proses dan layanan manajemen SDM). Manajemen SDM BPJS Kesehatan juga telah berupaya untuk memastikan fungsi manajemen SDM mampu memberikan dukungan dalam penyelenggaraan program JKN-KIS. Untuk menghasilkan SDM yang berkualitas dan mampu bersaing di era global, serta meningkatkan peran manajemen SDM sebagai mitra strategis bagi seluruh unit kerja mulai dari kantor pusat, kantor wilayah, cabang, hingga tingkat kabupaten/kota, BPJS Kesehatan perlu menjaga komitmen dan konsistensi dalam menjalankan manajemen SDM. Upaya ini harus didasarkan pada referensi dan praktik terbaik terkini, sekaligus terus mencari area yang masih bisa ditingkatkan, sehingga pengelolaan SDM tetap mampu menjawab berbagai tantangan perubahan yang dihadapi organisasi (Syarifuddin et al., 2021). Dukungan empiris untuk pernyataan ini dapat ditemukan pada penelitian Pasaribu dan Maulana (2021) yang mengungkapkan bahwa di institusi publik peran SDM sebagai *administrative expert* masih paling dominan, sementara semua peran HR menurut Ulrich termasuk *strategic partner*, *change agent*, dan *employee champion* juga memiliki efek positif signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan. Selain itu, studi oleh Somu, Jayavel & Metilda (2021) menunjukkan bahwa peran-peran HR menurut model Ulrich secara kolektif berkorelasi positif dengan kinerja organisasi, dan bahwa peran jangka panjang seperti *strategic partner* dan *change agent* memprediksi dengan baik peran operasional seperti *administrative expert* dan *employee champion* (Somu & Metilda, 2021). Dengan demikian, agar SDM BPJS Kesehatan terus menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas serta peran manajemen SDM sebagai mitra strategis di seluruh tingkatan organisasi tetap optimal, penting bagi BPJS untuk menjaga konsistensi dalam penerapan keempat peran ini dan terus memanfaatkan praktik terbaik terkini sambil mengidentifikasi area yang masih memerlukan perbaikan agar mampu menghadapi dinamika perubahan lingkungan.

Sistem manajemen kinerja SDM di BPJS Kesehatan dibangun melalui tiga dimensi utama, yaitu menyatukan seluruh data pegawai, menciptakan satu sistem terpadu yang mengintegrasikan kinerja dan karir, serta mengembangkan sistem yang sudah ada agar lebih baik. SDM dipandang sebagai aset penting sekaligus penentu keberhasilan organisasi di masa depan. Penerapan manajemen talenta menjadi sangat penting untuk menjaga keberlangsungan organisasi dengan cara memaksimalkan potensi setiap pegawai. Talenta yang dimaksud di sini adalah semua pegawai yang berkontribusi dan bekerja keras untuk mewujudkan strategi organisasi. Manajemen talenta juga membantu organisasi dalam memahami dan mengelola sumber daya manusia, termasuk melihat faktor-faktor seperti usia tenaga kerja, meningkatnya jumlah pegawai yang pensiun, persaingan tenaga kerja, hingga kebutuhan akan keahlian yang beragam. Manajemen talenta memungkinkan organisasi untuk mendukung pengembangan individu sehingga mereka menjadi lebih mandiri, profesional dan siap menghadapi tantangan di masa depan (Riyadi & Huseini, 2019). Penelitian lain oleh Aina dan Atan (2020) menunjukkan bahwa praktik *career management* dan *learning and development* dalam manajemen talenta memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi yang berkelanjutan, memperkuat bahwa sistem yang terintegrasi dan dikembangkan terus-menerus dapat menghasilkan kinerja organisasi yang lebih baik. Selain itu, studi oleh Fitria et al. (2022) dalam kasus Bank Negara Indonesia menemukan bahwa penerapan praktik *talent management* secara positif dan signifikan mempengaruhi kinerja pegawai melalui keterlibatan dan kepuasan kerja, menunjukkan bahwa aspek emosional dan motivasional dari pegawai juga penting dalam sistem manajemen kinerja yang efektif.

Kinerja seorang karyawan tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan pribadi, tetapi juga sangat bergantung pada lingkungan kerja dan motivasi yang dimiliki. Lingkungan kerja yang nyaman, aman dan mendukung akan membuat pegawai lebih bersemangat dalam menyelesaikan tugasnya. Begitu juga dengan motivasi kerja, Ketika seseorang memiliki dorongan yang kuat, baik dari dalam dirinya maupun dari dukungan organisasi, maka ia akan lebih berusaha untuk mencapai hasil yang maksimal. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Udanati dan Kasmir pada tahun 2022, yang menemukan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan (Udanarti & Kasmir, 2022). Studi oleh Soraya et al. (2024) menemukan bahwa lingkungan kerja dan motivasi kerja secara langsung mempengaruhi kinerja pegawai serta melalui kepuasan kerja sebagai mediator. Selain itu, penelitian di Kantor BPJS Kesehatan Sumedang oleh Setiawan dan Pratminingsih (2023) juga mengkonfirmasi bahwa motivasi dan lingkungan kerja memiliki pengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian lainnya oleh Udanati dan Kasmir (2022) yang menyatakan bahwa *lingkungan kerja* dan *motivasi kerja* memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai BPJS Kesehatan adalah konsisten dengan literatur empiris terkini yang menegaskan pentingnya kedua variabel tersebut sebagai faktor kunci dalam meningkatkan produktivitas dan efektivitas karyawan.

Penelitian (Patmarina et al., 2024) menunjukkan bahwa kompetensi dan disiplin kerja berhubungan signifikan dengan kinerja pegawai. Kompetensi di sini mencakup kemampuan, keterampilan serta pengetahuan yang dimiliki oleh seorang pegawai untuk menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan standar yang ditetapkan. Pegawai yang memiliki kompetensi tinggi akan mampu memahami tugasnya dengan baik, menemukan solusi atas permasalahan yang muncul, serta memberikan hasil kerja yang lebih berkualitas. Di sisi lain, disiplin kerja mencerminkan ketaatan pegawai terhadap aturan organisasi, termasuk ketepatan waktu, kedisiplinan dalam menjalankan prosedur, serta konsistensi dalam bekerja. Disiplin yang tinggi akan menciptakan keteraturan dan efisiensi dalam penyelesaian tugas, sehingga target organisasi dapat tercapai dengan lebih optimal. Oleh karena itu, kompetensi dan disiplin kerja tidak hanya berperan sebagai faktor pendukung, melainkan juga menjadi fondasi penting dalam membentuk kinerja pegawai yang unggul. Dengan kata lain, karyawan yang kompeten dan memiliki disiplin yang baik akan mampu memberikan kontribusi nyata terhadap keberhasilan organisasi secara keseluruhan.

Kompetensi dan disiplin kerja terbukti memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai, di mana kompetensi yang mencakup kemampuan, keterampilan, dan pengetahuan memungkinkan seorang pegawai memahami tugasnya secara mendalam dan menghasilkan solusi yang berkualitas (Shofiyah & Marihi, 2025). Pegawai dengan kompetensi tinggi cenderung mampu bekerja secara efektif dan efisien, sehingga output kerjanya memenuhi standar organisasi (Rustandi, 2021). Sementara itu, disiplin kerja merefleksikan kedisiplinan dalam waktu, prosedur, dan konsistensi, yang apabila ditegakkan dengan baik akan menciptakan situasi kerja yang tertib dan mendorong pencapaian target organisasi (Malik et al., 2024). Oleh karena itu, kombinasi antara kompetensi dan disiplin kerja bukan hanya sebagai pendukung, melainkan menjadi fondasi utama dalam membentuk kinerja pegawai yang unggul dan berkontribusi pada keberhasilan organisasi secara menyeluruh.

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah aset terpenting dalam organisasi karena perannya sangat menentukan tercapainya tujuan dan keberhasilan yang diharapkan. SDM mencakup seluruh aspek pengelolaan karyawan, mulai dari perekrutan, seleksi, pelatihan, pengembangan kompetensi hingga penilaian kinerja. Pengelolaan yang baik

memungkinkan organisasi menempatkan individu sesuai dengan kemampuan yang dimiliki sekaligus memberikan ruang bagi mereka untuk berkembang. Fokus utama manajemen SDM terletak pada upaya mengoptimalkan potensi setiap pegawai dalam lingkungan kerja agar produktivitas dan kepuasan kerja dapat terus meningkat. Pegawai yang merasa dihargai, didukung dan diberdayakan akan menunjukkan motivasi dan loyalitas yang lebih tinggi, yang pada akhirnya memberikan kontribusi nyata terhadap keberlangsungan organisasi (Ionantamelia et al., 2025).

Salah satu cara mengelola karyawan agar dapat bekerja dengan baik adalah melalui pengembangan kualitas atau kapasitas Sumber Daya Manusia (SDM). Pengembangan SDM merupakan usaha organisasi untuk meningkatkan kemampuan pegawai melalui perencanaan, pendidikan, pelatihan, serta pengelolaan yang terarah dengan tujuan agar karyawan mampu memberikan hasil kerja yang optimal sekaligus mendukung pencapaian tujuan organisasi. Pengembangan SDM pada tingkat organisasi meliputi perencanaan, pelatihan, pengawasan, hingga pengelolaan pegawai guna mendorong peningkatan kinerja. Arah pengembangan yang jelas memberikan dampak positif terhadap produktivitas, ketepatan penyelesaian tugas, serta kepuasan kerja karyawan (Yusuf et al., 2024).

Indonesia masih menghadapi tantangan besar dalam memberikan layanan kesehatan yang merata, terjangkau dan berkualitas untuk seluruh masyarakat. Beberapa masalah yang sering muncul antara lain kualitas layanan yang masih rendah, waktu pelayanan yang lambat, kurangnya keterbukaan informasi, serta adanya perlakuan yang tidak adil terhadap pasien. Hambatan-hambatan tersebut membuat masyarakat kesulitan mendapatkan layanan kesehatan yang baik dan tepat waktu melalui BPJS. Kondisi ini bisa berdampak serius, mulai dari memburuknya kesehatan masyarakat, menurunnya kesejahteraan, hingga risiko kematian jika pelayanan medis terlambat diberikan. Perbaikan dan peningkatan kualitas layanan BPJS Kesehatan secara menyeluruh menjadi hal yang sangat penting untuk dilakukan. Salah satu kunci perbaikan adalah penerapan prinsip-prinsip tata kelola yang baik (*good governance*), seperti adanya partisipasi masyarakat, pelayanan yang efektif, akuntabilitas, keterbukaan informasi, kepatuhan pada hukum, serta perlakuan yang setara bagi semua pasien. Penerapan prinsip-prinsip ini diharapkan dapat meningkatkan mutu layanan, menjaga akuntabilitas, dan menjamin keberlangsungan program Jaminan Kesehatan Nasional (Sukardi et al., 2024).

Temuan Utama Penelitian

Table 2. Summary of Key Research Findings

No	Category of Findings	Key Research Outcomes	References
1	<i>Strategic Roles of Human Resource Management (HRM)</i>	BPJS Kesehatan successfully implements the four key HRM roles: <i>strategic partner</i> , <i>change agent</i> , <i>employee champion</i> , and <i>administrative expert</i> . These roles enhance organizational adaptability, improve operational efficiency, and reduce patient complaints through strategic alignment and continuous improvement.	Syarifuddin et al., 2021
2	<i>Performance Management and Talent</i>	The HR performance management system integrates employee data, career pathways, and continuous capability development. <i>Talent management</i> is applied to retain	Riyadi & Huseini, 2019

	<i>Development System</i>	high-performing employees and prepare them for future leadership roles, ensuring organizational sustainability amid workforce aging and competition.	
3	<i>Work Environment and Motivation</i>	A supportive, safe, and comfortable work environment positively impacts employee motivation and performance. High internal and external motivation encourages employees to achieve optimal outcomes and enhances organizational productivity.	Udanarti & Kasmir, 2022
4	<i>Employee Competence and Discipline</i>	Employee competence, including knowledge, skills, and abilities, combined with strong work discipline, leads to higher efficiency and effectiveness. Both factors are fundamental in ensuring consistent performance and achieving organizational goals.	Patmarina et al., 2024
5	<i>Human Resources as Strategic Assets</i>	Human resources are recognized as the core assets that determine organizational success. Effective management from recruitment to performance evaluation optimizes individual potential and strengthens commitment, loyalty, and job satisfaction.	Ionantamelia et al., 2025
6	<i>HR Development for Performance Improvement</i>	Structured HR development programs such as planning, training, and supervision improve employee productivity and adaptability. Clear direction in HR development ensures timely task completion and enhances service quality in healthcare organizations.	Yusuf et al., 2024
7	<i>Challenges and Governance in Healthcare Services</i>	Key challenges in BPJS healthcare services include service delays, lack of transparency, and inequity. Applying <i>good governance</i> principles participation, accountability, transparency, and equity improves service quality and reduces patient dissatisfaction.	Sukardi et al., 2024

The findings collectively emphasize that *Human Resource Management (HRM)* serves as the backbone of organizational effectiveness in healthcare institutions during the implementation of BPJS Kesehatan. The integration of HRM functions through strategic roles, performance systems, and *talent management* demonstrates that effective HR practices contribute to both employee satisfaction and service quality improvement. These findings also highlight that consistent HRM commitment enables BPJS Kesehatan to adapt to systemic changes and maintain alignment with public service goals. Furthermore, the role of motivation and supportive work environments emerges as a vital determinant of performance outcomes within healthcare institutions.

Additionally, the results show that competency and discipline are critical elements in shaping employee behavior toward organizational goals. Competent employees are more capable of addressing problems efficiently, while disciplined workers ensure consistency and punctuality in healthcare delivery. The recognition of HR as a strategic

asset implies that investment in training and career development directly contributes to performance and institutional sustainability. The implementation of *good governance* principles further ensures accountability and transparency, which are essential for improving healthcare service equity and public trust.

In summary, the research findings reveal that effective Human Resource Management in BPJS Kesehatan plays a pivotal role in reducing patient complaints and improving service efficiency. Strategic HR functions supported by *talent management*, performance systems, and competency-based training create a workforce that is both adaptable and performance-driven. Motivation, discipline, and a supportive work environment collectively strengthen employee engagement and output. The integration of HR development with principles of *good governance* ensures continuous quality improvement and fairness in service delivery. These interconnected factors reinforce the role of HRM as a strategic partner in achieving healthcare reform objectives. Thus, sustainable HR management practices not only enhance organizational productivity but also contribute significantly to improving patient satisfaction and public health outcomes.

KESIMPULAN DAN SARAN

Manajemen sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam mendukung keberhasilan implementasi BPJS Kesehatan di rumah sakit. SDM yang dikelola dengan baik melalui pengembangan kompetensi, disiplin kerja, motivasi, serta penciptaan lingkungan kerja yang kondusif terbukti mampu meningkatkan kinerja pegawai sekaligus mengurangi keluhan pasien. Manajemen talenta juga menjadi kunci dalam mempertahankan keberlangsungan organisasi, karena mampu mengoptimalkan potensi individu untuk menghadapi tantangan di masa depan. Pengembangan SDM yang dilakukan secara terencana melalui pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif terhadap produktivitas, kepuasan kerja dan kualitas layanan rumah sakit. Dengan demikian, penerapan manajemen SDM yang efektif, konsisten dan berlandaskan prinsip tata kelola yang baik merupakan strategi penting bagi rumah sakit untuk meningkatkan mutu pelayanan serta memberikan kepuasan bagi pasien pada era BPJS Kesehatan.

Bagi peneliti selanjutnya, disarankan untuk memperluas ruang lingkup penelitian dengan melibatkan lebih banyak rumah sakit di berbagai daerah agar hasilnya lebih representatif dan dapat dibandingkan antar wilayah. Peneliti juga dapat menambahkan variabel lain seperti kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, atau sistem penghargaan untuk melihat pengaruhnya terhadap kinerja pegawai dan kualitas layanan. Selain itu, penggunaan metode campuran (*mixed methods*) dapat memberikan pemahaman yang lebih mendalam mengenai implementasi manajemen SDM dalam konteks BPJS Kesehatan. Pengumpulan data longitudinal juga disarankan agar dapat mengamati perubahan dan tren kinerja SDM dalam jangka panjang. Dengan demikian, penelitian lanjutan diharapkan mampu memberikan kontribusi yang lebih komprehensif bagi pengembangan strategi manajemen SDM di sektor kesehatan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrilia, V., Sumartias, S., & Padjadjaran, U. (2017). *Transformasi Pt Askes (Persero) Menjadi Pt Askes Persero Transformation Into*. 5(2), 180–189.
- Al Aina, R., & Atan, T. (2020). The Impact of Implementing Talent Management Practices on Sustainable Organizational Performance. *Sustainability*, 12(20), 8372. <https://doi.org/10.3390/su12208372>

- Berdame, N. R., Sondakh, J., & Gosal, V. Y. (2024). Kebijakan Pemerintah dalam Layanan Kesehatan Terhadap Masyarakat yang Kurang Mampu Menurut Undang-Undang Nomor 17 Tahun 2023 tentang Kesehatan. *Jurnal Fakultas Hukum*, 13(5).
- Ionantamelia, A., Lili, Agustiani, L. A., Habil, M., Aryanti, N., Qonita, Amanda, R. D., & Afriyadi. (2025). Analisis Tentang Pelayanan Bpjs Dalam Meningkatkan Sumber Daya Manusia Di Rsud Raja Ahmad Thabib. *Jurnal Adijaya Multidisplin*, 02(06), 914–921.
- Khairina, F., Games, D., & Yuliasri. (2022). The Influence of Talent Management Practices on Employee Performance: The Mediating Role of Employee Engagement and Employee Job Satisfaction. (Case Study at PT Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Regional Office 02). *Enrichment: Journal of Management*, 12(4).
- Malik, M. S., Akhtar, T., & Aiwan, A. (2024). Impact of Work Discipline on Organizational Performance: The Moderating Role of Organizational Culture in Pakistan. *Contemporary Issues in Social Sciences and Management Practices (CISSMP)*, 3(2), 313–323.
- Pasaribua, P. N., & Maulana, S. (2021). HR Strategic Role in Public Institution and Its Impact on Employee Satisfaction. *Jurnal Manajemen (Edisi Elektronik)*, 12(1), 01–15. <http://dx.doi.org/10.32832/jm-uika.v12i1.3762>
- Patmarina, H., Sanida, N., Oktaviannur, M., Cahyo, S. D., & Harsinto. (2024). Pengaruh Kompetensi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai BPJS Kesehatan Kabupaten Pringsewu. *Jurnal Ekonomika*45, 11(2), 1059–1075. <https://doi.org/10.60036/jbm.v3i3.131>
- Riyadi, M. K., & Huseini, M. (2019). Inovasi Sistem Manajemen Kinerja SDM Terintegrasi Dengan Big Data di BPJS Kesehatan. *Jurnal Wira Ekonomi Mikroskil*, 9(1), 41–54. <https://doi.org/10.55601/jwem.v9i1.601>
- Rustandi, R. (2025). The Influence of Competence and Discipline on Employee Performance. *Greenation International Journal of Economics and Accounting (GIJEA)*, 3(1). <https://doi.org/10.38035/gijea.v3i1>
- Setiawan, I., & Pratminingsih, S. A. (2024). Pengaruh Motivasi dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di BPJS Kesehatan Cabang Sumedang. *Jurnal Disrupsi Bisnis*, 7(4), 629–639. <http://dx.doi.org/10.32493/drb.v7i4.42275>
- Shofiyah, A. G. N., & Marihi, Y. L. O. (2025). Competence, Work Environment and Work Discipline on Employee Performance. *Advances in Human Resource Management Research*, 3(1), 30–43. <https://doi.org/10.60079/ahrmr.v3i1.323>
- Soraya, R., Wakhyuni, E., & Rahayu, S. (2024). The influence of work environment, work motivation on employee performance with intervening variables of job satisfaction of the Medan city library and archives service. *World Journal of Advanced Research and Reviews*, 23(02), 1241–1253. <https://doi.org/10.30574/wjarr.2024.23.2.2430>
- Sukardi, S. I. S., Fadilla, A. N., & Amin, M. N. F. Al. (2024). Analisis Pelayanan BPJS di Indonesia dalam Meningkatkan Kesejahteraan Masyarakat dengan Pendekatan Problem Tree Analysis. *Jurnal Pahlawan*, 7(1), 72–86. <https://doi.org/10.25130/sc.24.1.6>

- Syarifuddin, S., Nurcahyo, C., & Afdal, A. (2021). Manajemen SDM dalam Penyelenggaraan Program JKN-KIS: Sebuah Tinjauan Literatur. *Jurnal Jaminan Kesehatan Nasional*, 1(2), 166–193. <https://doi.org/10.53756/jjkn.v1i2.47>
- Udanarti, N., & Kasmir. (2022). The Effect of Work Environment and Work Motivation on Employee Performance through Workload on Bpjs Health Employees Prima Branch Office. *Journal of Business and Management Studies*, 4(2), 334–342. <https://doi.org/10.32996/jbms>
- Widiarini, R., & Ramadhaningtyas, K. N. (2023). Profil Sdm Rumah Sakit Di Era Jkn Dan Kesiapan Menghadapi Tantangan 4.0 Disruption in Health Care. *JPKM: Jurnal Profesi Kesehatan Masyarakat*, 4(2), 95–102. <https://doi.org/10.47575/jpkm.v4i2.505>
- Yuliana. (2025). *Manajemen SDM Rumah Sakit di Tengah Era BPJS untuk Meminimalisir Keluhan Pasien*. 8, 327–331.
- Yusuf, Z., Arfan, F., Ambartiasari, G., & Sarboini. (2024). Pengaruh Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bpjs Ketenagakerjaan Kota Banda Aceh. *JEMSI (Jurnal Ekonomi, Manajemen, Dan Akuntansi)*, 10(2), 1073–1078. <https://doi.org/10.35870/jemsi.v10i2.2294>