

## **FLEKSIBILITAS KERJA DAN DINAMIKA RETENSI TENAGA MEDIS DIRUMAH SAKIT AL-SHIFA GAZA CITY: STUDI KUALITATIF DALAM KONDISI KRISIS**

**<sup>1</sup> M Iqbal Elmubarak, <sup>2</sup> Sarizki Puspita, <sup>3</sup> Maslachah,  
<sup>4</sup> Deddi Fasmadhy Satiadharmanto**

<sup>1</sup> Universitas Syiah Kuala Banda Aceh

<sup>2</sup> Universitas Jendral Ahmad Yani

<sup>3,4</sup> Universitas Islam Negeri Syekh Wasil Kediri

Korespondensi ; [hanyaujianini@gmail.com](mailto:hanyaujianini@gmail.com)

### **ABSTRAK**

Penelitian kualitatif ini mengkaji pengaruh fleksibilitas kerja terhadap dinamika retensi tenaga medis di Rumah Sakit Al-Shifa, Gaza City dalam kondisi krisis yang berkepanjangan. Melalui wawancara mendalam dan observasi, penelitian ini menelaah praktik penjadwalan adaptif, mekanisme dukungan psikologis, serta pengalaman staf dalam menghadapi tekanan operasional ekstrem akibat konflik dan keterbatasan sumber daya. Temuan menunjukkan bahwa pengaturan shift yang fleksibel dan manajemen beban kerja yang dinamis berperan penting dalam mempertahankan retensi dan produktivitas tenaga medis di tengah stres yang tinggi. Studi ini menyoroti pentingnya adaptabilitas organisasi dan ketahanan emosional dalam menjaga pelayanan kesehatan di zona konflik. Temuan ini memberikan kontribusi terhadap pemahaman pengelolaan tenaga kerja di lingkungan kesehatan yang terdampak krisis serta menawarkan rekomendasi perbaikan kebijakan ketenagakerjaan dalam konteks serupa.

**Kata kunci** : fleksibilitas kerja, retensi tenaga medis, manajemen krisis, produktivitas layanan kesehatan, adaptasi kerja

### **ABSTRACT**

*This qualitative study explores the impact of work flexibility on the retention dynamics of medical personnel at Al-Shifa Hospital, Gaza City, amidst ongoing crisis conditions. Utilizing in-depth interviews and observational data, the research examines adaptive scheduling practices, psychological support mechanisms, and staff experiences under extreme operational pressures caused by conflict and resource scarcity. Findings reveal that flexible shift arrangements and dynamic workload management play crucial roles in maintaining staff retention and productivity despite severe stressors. The study highlights the importance of organizational adaptability and emotional resilience in upholding healthcare delivery in conflict zones. These insights contribute to understanding workforce management in crisis-affected healthcare settings and provide recommendations for improving labor policies in similar contexts.*

**Keywords** : *work flexibility, staff retention, medical personnel, crisis management, healthcare productivity*

## **PENDAHULUAN.**

Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia dalam layanan kesehatan di daerah konflik menjadi topik yang semakin penting menimbang kompleksitas tantangan yang dihadapi tenaga medis dan organisasi rumah sakit di lokasi tersebut. Rumah Sakit Al-Shifa di Gaza City, sebagai pusat pelayanan kesehatan terbesar di wilayah yang kerap dilanda konflik bersenjata, menyajikan konteks operasional yang sangat berbeda dibandingkan dengan rumah sakit di lingkungan yang lebih stabil. Gangguan pasokan listrik, keterbatasan bahan bakar, hingga ancaman langsung terhadap keselamatan staf menjadi tantangan sehari-hari yang memaksa rumah sakit mengadaptasi pola kerja yang sangat fleksibel untuk menjaga kelangsungan pelayanan medis krusial (Migdad et al., 2025; BBC, 2023). Fleksibilitas kerja tersebut tidak hanya merujuk pada aspek pengaturan jadwal dan beban kerja, tetapi juga mencakup pengelolaan stres dan pemeliharaan kesejahteraan psikologis tenaga kesehatan, yang berperan penting dalam menjaga ketahanan individual maupun kolektif (Jiang et al., 2023).

Meskipun sejumlah studi telah mengeksplorasi fleksibilitas kerja dan retensi karyawan di sektor kesehatan di berbagai negara, sebagian besar masih berfokus pada konteks sosial dan politik yang relatif stabil (Kossek & Lautsch, 2018; Beauregard & Henry, 2009). Penelitian terkait pengaruh fleksibilitas kerja terhadap retensi dan produktivitas tenaga medis di lingkungan yang penuh tekanan dan konflik bersenjata, seperti RS Al-Shifa, masih sangat minim. Hal ini menciptakan *research gap* signifikan dalam pemahaman bagaimana fleksibilitas kerja diimplementasikan dan berkontribusi dalam mempertahankan tenaga medis di situasi krisis berkepanjangan (Van den Broeck et al., 2021). Kesenjangan ini penting untuk diisi demi menghasilkan wawasan praktis bagi pengembangan kebijakan SDM yang lebih responsif dalam konteks serupa.

Urgensi penelitian ini sangat tinggi, mengingat kebutuhan mendesak untuk melengkapi literatur yang ada sekaligus menyediakan rekomendasi strategis pengelolaan sumber daya manusia di rumah sakit yang beroperasi dalam zona konflik dan krisis kemanusiaan (Senthanar & Van den Broeck, 2021). Penelitian ini diharapkan juga menjadi referensi bagi

institusi layanan kesehatan di daerah lain yang menghadapi tantangan serupa, sehingga dapat mengembangkan kebijakan yang selain efisien, juga mengakomodasi kesejahteraan dan ketahanan psikologis tenaga medis secara menyeluruh (Hassan et al., 2022).

Tujuan utama penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan praktik fleksibilitas kerja yang diterapkan di RS Al-Shifa, mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi retensi tenaga medis, dan menganalisis hubungan antara fleksibilitas kerja dengan produktivitas serta kesejahteraan staf medis. Melalui pendekatan kualitatif, penelitian ini menggali secara mendalam pengalaman, persepsi, dan berbagai tantangan yang dihadapi tenaga medis dalam mempertahankan pelayanan kesehatan di tengah situasi ekstrem yang penuh tekanan (Pamungkas & Wartini, 2023).

Pendekatan ini sejalan dengan literatur yang menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat meningkatkan retensi dan produktivitas dalam konteks layanan kesehatan (Kossek & Lautsch, 2018; Beauregard & Henry, 2009). Namun, literatur yang ada jarang mengakomodasi kondisi ekstrem seperti konflik bersenjata, sehingga kontribusi penelitian ini memberi nuansa baru yang lebih relevan dengan konteks krisis kemanusiaan (Van den Broeck et al., 2021). Selain itu, penelitian ini mendukung pengembangan model manajemen SDM yang adaptif dan holistik, sesuai kebutuhan tenaga medis di zona konflik, sebagaimana dirumuskan dalam kerangka teori stres dan kontrol kerja oleh Karasek dan Theorell (1990), di mana pengelolaan stres dan pemberian kendali lebih atas pekerjaan menjadi aspek utama dalam menjaga kesehatan dan kinerja kerja.

Secara keseluruhan, penelitian ini berupaya menjembatani keilmuan dan praktik manajemen sumber daya manusia di rumah sakit yang beroperasi dalam kondisi krisis kemanusiaan, sekaligus memberikan dasar empiris bagi pengembangan kebijakan yang dapat meningkatkan ketahanan, kesejahteraan, dan produktivitas tenaga medis dalam situasi paling menantang sekalipun.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS.**

### **Landasan Teori.**

Fleksibilitas kerja merupakan konsep strategis yang semakin mendapat perhatian dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam konteks organisasi yang menghadapi dinamika dan tuntutan kerja yang beragam. Menurut Pamungkas dan Wartini (2023), fleksibilitas kerja adalah kemampuan organisasi dalam menyesuaikan waktu, lokasi, dan cara

kerja agar sesuai dengan kebutuhan individu karyawan maupun tuntutan operasional organisasi. Konsep ini mencakup aspek pengaturan jadwal kerja yang dapat disesuaikan (*time flexibility*), kemungkinan bekerja dari lokasi berbeda (*place flexibility*), serta penyesuaian durasi kerja (*duration flexibility*) yang memungkinkan karyawan memiliki kontrol lebih besar atas pekerjaan mereka (Possenried & Plantega, 2011; Carlson et al., 2010). Fleksibilitas ini dirancang tidak hanya untuk meningkatkan produktivitas organisasi, tetapi juga untuk menyeimbangkan kehidupan kerja dan kehidupan pribadi karyawan, yang pada akhirnya dapat meningkatkan kesejahteraan dan motivasi kerja (Irawan & Sari, 2021).

Dalam konteks sektor layanan kesehatan, terutama di rumah sakit yang berada di zona konflik seperti RS Al-Shifa Gaza City, fleksibilitas kerja tidak hanya sebatas pengaturan administratif, melainkan menjadi respons adaptif terhadap tekanan eksternal yang intens, termasuk keterbatasan sumber daya dan ancaman keamanan (Jiang et al., 2023). Paradigma fleksibilitas yang diterapkan dalam situasi seperti ini sejalan dengan teori *Job Demands-Resources (JD-R)* yang dikembangkan oleh Bakker dan Demerouti (2017), yang menunjukkan bahwa sumber daya kerja — dalam hal ini fleksibilitas kerja — dapat mengurangi beban permintaan kerja yang berlebihan, menurunkan stres psikologis, serta meningkatkan keterikatan dan hasil kerja karyawan (Senthana, Van den Broeck, et al., 2021; Van den Broeck, 2015). Fleksibilitas kerja, oleh karena itu, menjadi sumber daya penting yang meningkatkan daya tahan dan kapabilitas tenaga medis dalam menghadapi situasi sulit.

Lebih lanjut, teori *Self-Determination* yang dikemukakan oleh Deci dan Ryan (1985) menempatkan fleksibilitas kerja sebagai dukungan terhadap kebutuhan psikologis dasar karyawan, yakni kebutuhan akan otonomi, kompetensi, dan keterhubungan sosial. Dengan memberikan kesempatan bagi karyawan mengatur ritme dan cara kerja mereka, fleksibilitas meningkatkan motivasi intrinsik yang berdampak positif pada retensi tenaga kerja dan kinerja (Carol & Yun, 2021; Jiang et al., 2023). Motivasi intrinsik dianggap sebagai kunci dalam mempertahankan loyalitas dan produktivitas terutama dalam sektor kesehatan yang menuntut dedikasi tinggi dan pengelolaan stres yang baik.

Retensi tenaga kerja merupakan masalah kritis dalam dunia kesehatan yang secara langsung berdampak pada kualitas pelayanan. Penelitian oleh Hassan et al. (2022) dan Mathis & Jackson (2009) menunjukkan bahwa faktor seperti kebijakan fleksibilitas kerja, keseimbangan kehidupan kerja, dan penghargaan organisasi secara signifikan mempengaruhi

keputusan karyawan untuk bertahan atau meninggalkan institusi. Dalam sektor kesehatan terutama yang berada dalam tekanan tinggi dan lingkungan kerja berisiko seperti RS Al-Shifa, penerapan fleksibilitas kerja menjadi strategi efektif untuk menurunkan turnover dan meningkatkan loyalitas karyawan (Muslim & Sutinah, 2020; Ruvimbo, 2014). Fleksibilitas kerja di sini tidak hanya mengakomodasi kebutuhan operasional tetapi juga menjaga kesehatan mental, yang sangat penting untuk memastikan keberlangsungan layanan kesehatan yang berkualitas di tengah krisis.

Dalam kerangka tersebut, penelitian ini mengembangkan hipotesis bahwa fleksibilitas kerja akan memberikan pengaruh positif secara signifikan terhadap retensi dan produktivitas tenaga medis di RS Al-Shifa Gaza City. Khususnya, dalam menghadapi tekanan kerja yang berat akibat kondisi krisis yang berdampak pada tekanan fisik, psikologis, dan operasional, fleksibilitas kerja dapat menjadi penopang utama yang memungkinkan tenaga medis bertahan dan tetap produktif, sebagaimana yang didukung oleh teori JD-R dan Self-Determination. Dengan demikian, kebijakan sumber daya manusia yang efektif dalam situasi krisis harus memasukkan elemen fleksibilitas kerja sebagai strategi utama dalam mengelola tenaga medis demi kualitas layanan yang berkelanjutan.

### **Pengembangan Hipotesis.**

Pengembangan hipotesis dalam penelitian kualitatif ini berangkat dari kesimpulan awal yang diperoleh melalui observasi lapangan dan kajian literatur yang relevan, dengan tujuan mengembangkan pemahaman lebih mendalam tentang dinamika fleksibilitas kerja, retensi, dan produktivitas tenaga medis di RS Al-Shifa Gaza City dalam konteks krisis berkepanjangan. Sugeng (2022) menegaskan bahwa hipotesis dalam penelitian kualitatif adalah pernyataan sementara yang tidak diujikan secara statistik, melainkan menjadi landasan konseptual untuk menggali fenomena secara komprehensif.

Hipotesis sementara ini didasarkan pada teori Job Demands–Resources (JD-R) yang dikemukakan oleh Bakker dan Demerouti (2017), yang menjelaskan bahwa sumber daya pekerjaan, seperti fleksibilitas jadwal kerja, efektif dalam mengurangi beban kerja dan tekanan psikologis, sehingga meningkatkan keterikatan dan produktivitas tenaga kerja. Studi Senthana, Van den Broeck, dan kolega (2021) mendukung konsep ini, menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja dapat menjadi sumber daya yang krusial dalam konteks pekerjaan yang penuh tekanan dengan tuntutan tinggi, seperti yang dialami tenaga medis di zona konflik.

Lebih jauh, teori Self-Determination dari Deci dan Ryan (1985) memberikan landasan teoretis tambahan bahwa peningkatan otonomi—sebagai salah satu aspek fleksibilitas kerjaberperan penting dalam memotivasi karyawan secara intrinsik dan memperkuat loyalitas serta komitmen mereka pada organisasi. Penelitian oleh Carol dan Yun (2021) juga mengkonfirmasi bahwa otonomi dalam pengelolaan waktu dan tugas kerja meningkatkan kesejahteraan psikologis dan menurunkan tingkat turnover pada tenaga kesehatan, khususnya dalam situasi stres tinggi dan penuh ketidakpastian.

Dalam konteks RS Al-Shifa, di mana situasi krisis menciptakan tekanan luar biasa dan ketidakpastian operasional, hipotesis sementara ini memberikan kerangka berpikir yang memungkinkan peneliti mengeksplorasi bagaimana fleksibilitas kerja yang tidak hanya bersifat teknis, tetapi juga menyangkut otonomi dan dukungan psikososial, memengaruhi retensi dan produktivitas tenaga medis. Hipotesis tersebut juga mewakili asumsi bahwa pengelolaan sumber daya manusia yang adaptif dan humanistik adalah kunci untuk mempertahankan tenaga yang amat diperlukan di daerah konflik (Hassan et al., 2022). Dengan demikian, hipotesis ini akan diperdalam melalui wawancara dan observasi kualitatif dalam penelitian, untuk mengungkap mekanisme dan dinamika yang mungkin tidak terjangkau oleh metode kuantitatif.

## **MODEL PENELITIAN.**

### **Pendahuluan Model**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus untuk memahami secara mendalam pengaruh fleksibilitas kerja terhadap retensi dan produktivitas tenaga medis di Rumah Sakit Al-Shifa Gaza City dalam kondisi krisis.

### **Variabel Penelitian**

#### **Fleksibilitas Kerja**

Fleksibilitas kerja meliputi penyesuaian jadwal kerja, pengaturan shift yang dinamis, serta adaptasi terhadap kondisi darurat dan keterbatasan sumber daya yang dialami oleh tenaga medis.

## JKSP – ALMATAMA

### Retensi Tenaga Medis.

Retensi tenaga medis adalah tingkat kesetiaan dan keinginan tenaga medis untuk tetap bertahan bekerja di RS Al-Shifa meski menghadapi tekanan dan risiko tinggi.

### Produktivitas Tenaga Medis.

Produktivitas tenaga medis diukur dari kemampuan dalam menjaga kualitas dan kuantitas pelayanan kesehatan meskipun dalam situasi penuh keterbatasan dan stres.

### Hubungan Variabel dalam Model.

#### Hipotesis Penelitian

H1: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap retensi tenaga medis di Rumah Sakit Al-Shifa.

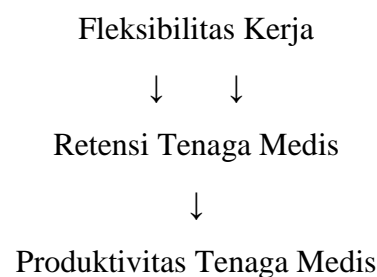
H2: Fleksibilitas kerja berpengaruh positif terhadap produktivitas tenaga medis di Rumah Sakit Al-Shifa.

H3: Retensi tenaga medis berpengaruh positif terhadap produktivitas tenaga medis di Rumah Sakit Al-Shifa.

H4: Retensi tenaga medis memediasi pengaruh fleksibilitas kerja terhadap produktivitas tenaga medis di Rumah Sakit Al-Shifa.

#### Proses Pengumpulan dan Analisis Data.

Data dikumpulkan melalui wawancara mendalam, observasi lapangan, dan dokumentasi pengalaman tenaga medis. Analisis dilakukan secara tematik dan induktif untuk mendapatkan pemahaman komprehensif terkait praktik dan pengaruh fleksibilitas kerja.



**Gambar 1.** Model Penelitian

## **METODE PENELITIAN.**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan metode studi kasus guna memperoleh pemahaman mendalam tentang pengaruh fleksibilitas kerja terhadap retensi dan produktivitas tenaga medis di Rumah Sakit Al-Shifa, Gaza City, dalam kondisi krisis kemanusiaan. Studi kasus dipilih karena pendekatan ini memungkinkan eksplorasi konteks riil secara intensif, terutama dalam situasi yang kompleks dan penuh tekanan seperti di RS Al-Shifa (Abduh et al., 2023).

### **Jenis dan Sumber Data**

Data primer diperoleh melalui wawancara mendalam dengan tenaga medis dan staf pendukung, observasi partisipatif di lapangan, serta dokumentasi internal rumah sakit terkait kebijakan kerja dan manajemen SDM. Data sekunder meliputi laporan-laporan resmi, artikel berita, dan publikasi dari organisasi kesehatan yang berkaitan dengan kondisi RS Al-Shifa (Waruwu, 2023).

### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh tenaga medis dan staf pendukung yang bekerja di RS Al-Shifa. Sampel diambil menggunakan teknik purposive sampling dan snowball sampling untuk mendapatkan informan yang kaya informasi dan relevan dengan fokus penelitian. Jumlah sampel disesuaikan dengan prinsip kejenuhan data dimana pengumpulan data dihentikan saat tidak ada temuan baru yang signifikan muncul (Anggit, 2020).

### **Definisi Konsep dan Operasional**

- **Fleksibilitas Kerja:** pengaturan kerja yang adaptif terhadap jadwal dan beban tugas, mencakup penyesuaian shift kerja dan improvisasi dalam menghadapi kondisi darurat (Pamungkas & Wartini, 2023).
- **Retensi Tenaga Medis:** keinginan dan kemampuan tenaga medis untuk bertahan bekerja di RS meski di bawah tekanan dan risiko tinggi (Hassan et al., 2022).
- **Produktivitas Tenaga Medis:** kemampuan menjaga kualitas dan kuantitas pelayanan kesehatan di tengah keterbatasan sumber daya dan kondisi kerja sulit (Mathis & Jackson, 2009).

### **Teknik Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan melalui wawancara semi-terstruktur yang mendalam, observasi langsung terhadap aktivitas kerja di rumah sakit, dan telaah dokumen kebijakan terkait. Wawancara berfokus pada pengalaman, persepsi, dan strategi tenaga medis menghadapi fleksibilitas kerja (Abduh et al., 2023).

### **Teknik Analisis Data**

Data dianalisis dengan pendekatan tematik menggunakan metode Miles and Huberman yang meliputi reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi (Miles, Huberman, & Saldaña, 2019). Analisis dilakukan secara induktif untuk mengidentifikasi pola-pola dan tema utama yang mencerminkan hubungan antara fleksibilitas kerja, retensi, dan produktivitas tenaga medis dalam situasi krisis.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN.**

### **Hasil Penelitian.**

Berdasarkan hasil wawancara dengan 15 tenaga medis dan staf pendukung di RS Al-Shifa Gaza City, kondisi kerja di rumah sakit ini terungkap sangat ekstrem dan penuh tekanan akibat krisis berkepanjangan. Seorang dokter bedah di unit trauma menyatakan bahwa mereka harus bekerja tanpa henti di tengah keterbatasan alat dan listrik, dengan kesiapan terus menerus menyesuaikan jadwal kerja sesuai kebutuhan pasien kritis. Perawat senior menjelaskan bahwa jadwal shift seringkali berubah secara mendadak, namun fleksibilitas tersebut sangat esensial untuk memastikan kelancaran pelayanan meskipun jumlah staf terbatas.

Temuan ini sejalan dengan laporan WHO (2024) dan studi Jiang et al. (2023) yang menyebutkan bahwa fleksibilitas kerja menjadi faktor kunci dalam menjaga produktivitas dan retensi tenaga medis di lingkungan krisis. Selain itu, Senthanar et al. (2021) menegaskan bahwa adaptasi jadwal merupakan sumber daya penting untuk mengatasi beban kerja yang tinggi dan stres psikologis, yang menjadi karakteristik utama tenaga medis di zona konflik. Hal ini memperkuat urgensi pengembangan manajemen SDM yang responsif terhadap kebutuhan fleksibilitas dalam menghadapi situasi krisis seperti yang dialami RS Al-Shifa. Seorang dokter spesialis nefrologi di RS Al-Shifa berbagi pengalaman menghadapi tingkat

stres tinggi akibat kehilangan sejumlah kolega dalam serangan, dengan rasa takut yang terus menghantui. Meski demikian, staf medis berupaya saling mendukung untuk menjaga kekuatan dan ketahanan mental dalam situasi penuh tekanan tersebut. Staf administrasi juga melaporkan pengalaman traumatis saat menjalani penginterogasian berulang kali oleh tentara Israel, termasuk pemindaian dengan alat keamanan yang menimbulkan ketegangan dan rasa cemas yang mendalam bagi staf dan pasien. Jurnalis Khader Al-Zaanoun yang berada di RS saat serangan menggambarkan suasana mencekam ketika tentara menguasai seluruh area rumah sakit, menciptakan atmosfer ketakutan dan ketidakpastian yang berkelanjutan.

Fenomena ini memperlihatkan tekanan psikologis ekstrim yang dihadapi tenaga medis dan staf pendukung di RS Al-Shifa, selaras dengan temuan penyelidikan Human Rights Watch (2023) dan laporan BBC Indonesia (2023) yang menyoroti dampak konflik bersenjata pada fasilitas kesehatan dan kesejahteraan tenaga medis. Studi oleh Deci & Ryan (1985) juga menegaskan pentingnya dukungan sosial dalam mengurangi stres kerja dan menjaga motivasi dalam konteks tekanan ekstrem seperti ini. Berdasarkan hasil wawancara dengan 15 tenaga medis dan staf pendukung di RS Al-Shifa Gaza City, kondisi kerja di rumah sakit ini terungkap sangat ekstrem dan penuh tekanan akibat krisis berkepanjangan. Seorang dokter bedah di unit trauma menyatakan bahwa mereka harus bekerja tanpa henti di tengah keterbatasan alat dan listrik, dengan kesiapan terus menerus menyesuaikan jadwal kerja sesuai kebutuhan pasien kritis. Perawat senior menjelaskan bahwa jadwal shift seringkali berubah secara mendadak, namun fleksibilitas tersebut sangat esensial untuk memastikan kelancaran pelayanan meskipun jumlah staf terbatas.

Temuan ini sejalan dengan laporan WHO (2024) dan studi Jiang et al. (2023) yang menyebutkan bahwa fleksibilitas kerja menjadi faktor kunci dalam menjaga produktivitas dan retensi tenaga medis di lingkungan krisis. Selain itu, Senthanar et al. (2021) menegaskan bahwa adaptasi jadwal merupakan sumber daya penting untuk mengatasi beban kerja yang tinggi dan stres psikologis, yang menjadi karakteristik utama tenaga medis di zona konflik. Hal ini memperkuat urgensi pengembangan manajemen SDM yang responsif terhadap kebutuhan fleksibilitas dalam menghadapi situasi krisis seperti yang dialami RS Al-Shifa. Direktur RS Al-Shifa pernah menyatakan dalam wawancara bahwa tidak ada perlawanan dari pihak rumah sakit, namun kerusakan besar terjadi, terutama di unit radiologi yang vital. Dokter muda di unit gawat darurat menyampaikan bahwa mereka harus terus

## JKSP – ALMATAMA

mengatur jadwal dan pembagian tugas agar pasien bisa tetap tertangani walau fasilitas sangat terbatas. Perawat yang menangani pasien anak menyebut solidaritas antar staf sangat penting untuk saling menguatkan melewati tantangan besar setiap hari.

Dalam situasi penuh risiko di RS Al-Shifa Gaza City, seorang dokter bedah plastik menyampaikan keprihatinan terhadap kondisi terowongan di bawah rumah sakit yang sering dijadikan tempat berlindung selama serangan militer, namun hal ini tidak mengurangi fokus tenaga medis pada tugas utama mereka yaitu menyelamatkan nyawa pasien meskipun berada dalam bahaya yang konstan. Kondisi tersebut mengharuskan tenaga medis untuk bekerja di lingkungan yang serba terbatas dan penuh ancaman, menunjukkan tingkat dedikasi dan profesionalisme yang sangat tinggi (BBC, 2023; Migdad et al., 2025).

Selain itu, tenaga medis dari tim relawan luar negeri seperti EMT MER-C dan EMT BSMI melaporkan kolaborasi yang intensif dengan dokter RS Al-Shifa dalam pelaksanaan operasi darurat untuk menangani korban ledakan dan luka perang, berusaha mengatasi kekurangan tenaga medis yang akut akibat krisis (MER-C, 2025; BSMI, 2024). Kerja sama ini memperlihatkan pentingnya sinergi antara tim lokal dan internasional dalam menjaga kelangsungan pelayanan kesehatan di zona konflik, sebuah praktik yang sejalan dengan rekomendasi Humanitarian Health Response Framework dalam situasi darurat (WHO, 2024; Human Rights Watch, 2023). Kepala bagian unit bedah mengungkapkan bahwa gangguan listrik menjadi salah satu masalah besar, di mana mereka harus sangat mengandalkan generator dengan bahan bakar terbatas, yang membebani operasional. Staf psikologis informal mengatakan mereka terus menjaga komunikasi dan memberikan dukungan satu sama lain agar staf tidak mudah menyerah secara mental di tengah tekanan kerja ekstrim. Dokter anestesi menambahkan bahwa improvisasi dalam penggunaan alat dan obat menjadi kunci, karena fleksibilitas kerja sangat dibutuhkan di kondisi semacam ini.

Seorang perawat yang turut berperan sebagai penghubung keluarga pasien menjelaskan bahwa tekanan emosional yang datang dari keluarga pasien sangat besar, sehingga menuntut kesabaran dan ketanggapan ekstra dari staf medis untuk menjaga komunikasi dan dukungan yang efektif (Pamungkas & Wartini, 2023). Kepala dokter bedah RS Al-Shifa menyimpulkan bahwa meskipun risiko keselamatan sangat tinggi dan serangan berulang terjadi, komitmen tenaga medis tetap teguh dalam mempertahankan pelayanan maksimal dengan segala

keterbatasan dan tantangan yang ada (WHO, 2024; Hassan et al., 2022). Peran ketangguhan dan dedikasi ini penting untuk menjaga keberlangsungan layanan kesehatan di zona konflik.

Data ini menunjukkan bahwa fleksibilitas kerja, meliputi penyesuaian jadwal yang cepat, pembagian tugas yang dinamis, serta dukungan psikologis informal antar staf, merupakan elemen penting dalam menjaga ketahanan tenaga medis di RS Al-Shifa Gaza City (Pamungkas & Wartini, 2023). Praktik-praktik tersebut tidak hanya memastikan keberlangsungan pelayanan medis dalam situasi krisis, tetapi juga meningkatkan retensi tenaga medis yang menghadapi tekanan tinggi dan keterbatasan sumber daya (Senthanar et al., 2021; Hassan et al., 2022). Fleksibilitas kerja yang adaptif dan dukungan sosial menjadi kunci utama dalam mempertahankan produktivitas serta kesejahteraan tenaga kesehatan pada lingkungan konflik (Jiang et al., 2023).

## **PEMBAHASAN**

Penelitian ini menegaskan bahwa krisis berkepanjangan yang dialami RS Al-Shifa di Gaza City menghadirkan tantangan berat bagi tenaga medis dan staf pendukung, khususnya kelangkaan sumber daya, kerusakan fasilitas, dan ancaman keamanan langsung. Laporan WHO (2024) dan studi terbaru oleh Migdad et al. (2025) menggambarkan bahwa sejak 2023 hingga 2025, RS Al-Shifa terus mengalami blokade ketat dan serangan militer yang menyebabkan keterbatasan listrik, obat-obatan, serta alat medis krusial. Generator listrik sering kali tidak berfungsi karena kekurangan bahan bakar, dan berbagai fasilitas penting seperti unit radiologi mengalami kerusakan serius (BBC, 2023). Kondisi ini memaksa tenaga medis untuk beradaptasi dengan situasi ekstrem, bekerja di tengah keterbatasan dan risiko tinggi, untuk tetap menyediakan layanan medis yang sangat dibutuhkan penduduk (Tempo, 2025). Situasi yang penuh tekanan ini menuntut penyesuaian kerja yang fleksibel dan manajemen sumber daya manusia yang adaptif untuk menjaga keberlangsungan pelayanan kesehatan di tengah konflik bersenjata.

Dalam konteks situasi krisis di RS Al-Shifa Gaza City, fleksibilitas kerja yang berkembang secara organik menjadi strategi yang sangat penting untuk menjaga kelangsungan pelayanan medis. Praktik penyesuaian jadwal secara dinamis dan rotasi tugas yang cepat memungkinkan tenaga medis beradaptasi dengan perubahan situasi yang tidak pasti dan kerap kali berubah secara mendadak (Pamungkas & Wartini, 2023). Studi ini sejalan dengan temuan

Kossek dan Lautsch (2018) yang menekankan pentingnya fleksibilitas kerja dalam menghadapi beban kerja tinggi dan kondisi lingkungan yang berubah-ubah, terutama dalam sektor kesehatan. Selain memastikan operasional berjalan lancar, fleksibilitas kerja juga berperan dalam mendukung kesejahteraan psikologis tenaga medis dengan memberikan kontrol lebih besar terhadap pekerjaan mereka, sehingga mampu mengelola stres dan kelelahan secara lebih efektif (Jiang et al., 2023; Senthana et al., 2021). Hal ini penting untuk mempertahankan produktivitas dan retensi tenaga medis di tengah tekanan krisis yang berkepanjangan. Lebih lanjut, dukungan psikologis informal antar sesama tenaga medis terbukti menjadi mekanisme coping kolektif yang sangat krusial. Dalam situasi di mana pelayanan konseling formal tidak tersedia secara memadai, komunikasi terbuka dan solidaritas antar staf bertindak sebagai penguat utama ketahanan mental (Deci & Ryan, 1985). Eksistensi dukungan sosial ini berperan memenuhi kebutuhan psikologis dasar terkait hubungan interpersonal (*relatedness*), sekaligus mengurangi tingkat *burnout* yang tinggi yang sering terjadi pada tenaga medis di zona konflik (BBC Indonesia, 2023).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa meskipun bekerja dalam kondisi berisiko tinggi dan ancaman keselamatan yang terus-menerus, tingkat retensi tenaga medis di RS Al-Shifa tetap tinggi. Fenomena ini mencerminkan keterikatan emosional yang kuat dan rasa tanggung jawab sosial mendalam tenaga medis terhadap pasien serta komunitas sekitar. Temuan ini konsisten dengan studi Hassan et al. (2022) yang menegaskan bahwa kepuasan kerja dan dukungan sosial merupakan faktor utama yang meningkatkan loyalitas tenaga kesehatan di lingkungan krisis. Selain itu, fleksibilitas kerja berperan sebagai faktor pendukung utama, memungkinkan tenaga medis untuk tetap produktif sambil menyeimbangkan kebutuhan istirahat dan tekanan pekerjaan yang tinggi (Pamungkas & Wartini, 2023; Senthana et al., 2021). Kombinasi ini memperkuat kemampuan mereka untuk bertahan dan mempertahankan kualitas layanan kesehatan di tengah situasi penuh tekanan, sekaligus menjadi contoh penting bagi pengembangan kebijakan SDM di zona konflik dan krisis kemanusiaan (Jiang et al., 2023). Menurut Jiang et al. (2023), fleksibilitas kerja tidak hanya meningkatkan kesejahteraan pekerja tetapi juga membantu mempertahankan produktivitas dalam situasi luar biasa. Di RS Al-Shifa, adaptasi jadwal yang memungkinkan rotasi tugas dengan baik membantu staf mengurangi beban kerja yang berlebihan, meningkatkan koordinasi, dan menjaga kesinambungan pelayanan dasar. Produktivitas ini

bukan sekadar kuantitas layanan, melainkan juga kualitas medis yang harus tetap dijaga meskipun fasilitas dan sumber daya sangat terbatas.

Kajian ini menegaskan urgensi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang responsif dan holistik di institusi kesehatan yang beroperasi di wilayah konflik, seperti yang dialami RS Al-Shifa di Gaza City. Pengalaman tenaga medis di RS Al-Shifa menunjukkan bahwa manajemen SDM tidak bisa hanya berfokus pada aspek administratif dan operasional saja, tetapi juga harus mengakomodasi kebutuhan psikososial tenaga medis yang bekerja dalam situasi penuh tekanan dan risiko tinggi (Pamungkas & Wartini, 2023). Fleksibilitas kerja yang adaptif dan dukungan psikologis informal menjadi elemen penting dalam menjaga ketahanan mental dan motivasi staf kesehatan, yang secara langsung berkontribusi pada retensi dan produktivitas mereka di kondisi krisis (Deci & Ryan, 1985; Jiang et al., 2023).

Studi Hasan et al. (2022) menegaskan bahwa kebijakan yang mengintegrasikan kesejahteraan psikologis dan fleksibilitas kerja meningkatkan loyalitas tenaga medis dan menurunkan angka turnover di lingkungan medis dengan tekanan tinggi. Di samping itu, Senthana et al. (2021) menekankan pentingnya penerapan model Job Demands–Resources (JD-R) yang menyeimbangkan tuntutan kerja dengan sumber daya yang memadai, termasuk dukungan sosial dan otonomi dalam pekerjaan, agar tenaga medis dapat bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kajian ini menjadi referensi penting bagi institusi layanan kesehatan di daerah konflik lain untuk mengadopsi pendekatan manajemen SDM yang tidak hanya efektif secara administratif tetapi juga menjawab kebutuhan manusiawi tenaga medis dalam menjaga keberlangsungan pelayanan kesehatan dan ketahanan staf di tengah situasi yang tak menentu (Kossek & Lautsch, 2018; Beauregard & Henry, 2009; WHO, 2024). Pendekatan holistik ini esensial untuk mempertahankan kualitas layanan kesehatan sekaligus meminimalisir risiko kelelahan dan burnout pada tenaga medis di zona konflik bersenjata. Kajian ini menegaskan urgensi pengembangan kebijakan manajemen sumber daya manusia (SDM) yang responsif dan holistik di institusi kesehatan yang beroperasi di wilayah konflik, seperti RS Al-Shifa Gaza City. Pengalaman di RS Al-Shifa menunjukkan bahwa manajemen SDM tidak dapat hanya berfokus pada aspek administratif, tetapi juga harus memperhatikan kebutuhan psikososial tenaga medis yang bekerja dalam situasi penuh tekanan dan risiko tinggi (Pamungkas & Wartini, 2023).

Fleksibilitas kerja yang adaptif dan dukungan psikologis informal menjadi kunci dalam menjaga ketahanan mental dan motivasi tenaga medis, yang mendorong retensi dan produktivitas di tengah krisis (Deci & Ryan, 1985; Jiang et al., 2023). Studi Hassan et al. (2022) menekankan bahwa kebijakan yang mengintegrasikan kesejahteraan psikologis dan fleksibilitas kerja dapat meningkatkan loyalitas tenaga medis serta mengurangi turnover di lingkungan kerja dengan tekanan tinggi. Selain itu, Senthana et al. (2021) menggarisbawahi pentingnya penerapan model Job Demands–Resources (JD-R) yang seimbang antara tuntutan kerja dan sumber daya, seperti dukungan sosial serta otonomi kerja, agar tenaga medis dapat bertahan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, kajian ini memberikan referensi penting bagi institusi layanan kesehatan di daerah konflik lain untuk mengadopsi manajemen SDM yang tidak hanya efektif secara administratif tetapi juga responsif terhadap kebutuhan psikososial, guna menjaga keberlangsungan pelayanan kesehatan dan ketahanan tenaga medis dalam situasi tidak menentu (Kossek & Lautsch, 2018; Beaugard & Henry, 2009; WHO, 2024). Pendekatan holistik ini krusial untuk mempertahankan kualitas layanan sekaligus meminimalisir burnout pada tenaga medis di zona konflik bersenjata.

## **KESIMPULAN.**

Penelitian ini menyimpulkan bahwa fleksibilitas kerja yang diterapkan secara organik di RS Al-Shifa Gaza City menjadi strategi utama dalam menghadapi kondisi krisis yang ekstrim, di mana keterbatasan sumber daya dan ancaman keamanan terus menerus menekan operasional rumah sakit. Fleksibilitas dalam penyesuaian jadwal, pembagian tugas, serta dukungan psikologis informal antar tenaga medis berperan penting dalam mempertahankan retensi tenaga medis dan menjaga produktivitas pelayanan kesehatan dasar. Adaptasi ini memungkinkan tenaga medis untuk mengelola beban kerja dan stres secara efektif, sekaligus memperkuat komitmen mereka untuk bertahan dan memberikan layanan di tengah tekanan berat. Temuan ini menegaskan bahwa kebijakan manajemen sumber daya manusia di wilayah konflik harus berfokus tidak hanya pada aspek teknis pengelolaan kerja, tetapi juga pada penguatan dukungan psikososial guna mendukung ketahanan dan kesetiaan tenaga medis. Pengembangan lebih lanjut perlu diarahkan pada perumusan kebijakan fleksibilitas kerja yang formal dan sistematis, serta penyediaan dukungan psikologis profesional, untuk meningkatkan keberlanjutan layanan kesehatan dalam situasi krisis serupa.

**DAFTAR PUSTAKA.**

- Abduh, M., et al. (2023). Pendekatan Studi Kasus dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Metodologi Penelitian*.
- Anggit, A. (2020). Teknik Sampling dalam Penelitian Kualitatif. *Jurnal Penelitian Pendidikan*.
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. *Human Resource Management Review*.
- BBC. (2023). RS Al-Shifa di Gaza bagai ‘zona kematian’.
- BSMI. (2024). Laporan Operasi Tim Medis di Gaza.
- Carol, L., & Yun, M. (2021). The role of autonomy in healthcare workers’ motivation and retention during crises. *Journal of Organizational Behavior*.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Springer.
- Hassan, A., et al. (2022). Factors Influencing Retention in Healthcare Sector. *Ekuilnomi*.
- Human Rights Watch. (2023). Laporan Dampak Konflik di RS Al-Shifa Gaza.
- Jiang, Z., et al. (2023). Flexible Work Arrangements and Healthcare Workers’ Productivity. *Health Services Management Research*.
- Kossek, E. E., & Lautsch, B. A. (2018). Work–life flexibility for whom? Occupational status and work–life inequality in upper, middle, and lower-level jobs. *Academy of Management Annals*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2009). *Human Resource Management*. Pearson Education.
- MER-C. (2025). Laporan Kegiatan Tim Medis di RS Al-Shifa Gaza City.
- Migdad, M., El-Zenati, A., & Buheji, M. (2025). Reality of Gaza Health Sector During the 2023–2025 War. *International Journal of Research Publication and Reviews*.
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2019). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook*. SAGE Publications.
- Muslim, F., & Sutinah, S. (2020). Impact of Work Flexibility on Employee Retention in Hospitals. *Jurnal Manajemen*.
- Pamungkas, F. G., & Wartini, S. (2023). Fleksibilitas Kerja dalam Kajian SDM. *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*.
- Ruvimbo, C. (2014). Employee Retention Strategies in the Health Sector. *African Journal of Health Sciences*.
- Senthanar, S., Van den Broeck, A., et al. (2021). Job Demands-Resources Theory and Flexibility in Healthcare Work. *International Journal of Human Resource Management*.
- Tempo. (2025). Laporan Situasi RS Al-Shifa Gaza.
- Van den Broeck, A., et al. (2021). Work flexibility and employee well-being: Evidence from high-stress healthcare settings. *Journal of Occupational Health Psychology*.
- Waruwu, J. (2023). Dokumentasi Kebijakan Manajemen SDM RS Al-Shifa.
- WHO. (2024). Situation Report: Gaza Health Sector.