

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Hasna Medika Group adalah jaringan rumah sakit dan klinik khusus jantung swasta pertama di Indonesia yang berkomitmen untuk memberikan pelayanan kesehatan jantung yang lengkap, terpercaya dan berkualitas menjangkau kebutuhan masyarakat akan kemudahan memperoleh layanan kesehatan jantung di wilayahnya. Rumah sakit dan klinik jantung. Hasna medika terus bertumbuh dengan upaya berkelanjutan dalam meningkatkan mutu pelayanan kinerja perusahaan yang sehat dan mencetak sumber daya manusia yang kompeten.

Hasna medika group dalam strategi ekspansinya terus menjangkau berbagai wilayah di Jawa barat, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Bali, sejarah Hasna Medika Group dimulai di daerah Palimanan timur, Kabupaten Cirebon, Jawa Barat. Dari tempat praktek pribadi, dr. Gugun Iskandar Hadiyat, seorang dokter spesialis jantung yang kemudian pada tahun 2009 berkembang menjadi klinik rawat jalan khusus jantung yang memiliki satu orang dokter ahli jantung dan 3 orang perawat dan dilengkapi pemeriksaan khusus jantung echo kardiografi.

Berdiri di atas lahan 880 m persegi di lokasi jalan Raden Gilap nomor 8 Palimanan Timur Palimanan Cirebon yang merupakan perbaikan dari bangunan sebuah klinik umum sebelumnya saat ini Luas lahan tersebut telah berkembang menjadi lebih dari 8000 m². PT Hasna Medika Bakti Cirebon didirikan sebagai perusahaan pengelola di mana klinik jantung hasna medika dipersiapkan bertransformasi mencari rumah sakit Jantung Hasna Medika Cirebon yang merupakan rumah sakit jantung swasta kedua di Indonesia. Pada 5 Januari 2013.

Rumah Sakit Jantung Hasna Medika Cirebon resmi beroperasi. Akselerasi bisnis Rumah Sakit Jantung Hasna Medika Cirebon terus berkembang, bersinergi dengan mitra andalan terpercaya dan menjadi mitra BPJS Kesehatan serta mendapat kepercayaan menjadi rumah sakit jejaring pendidikan departemen kardiologi Fakultas Kedokteran Universitas pajajaran pada tahun 2016.

Hasna Medika Group dengan Holding dengan nama PT Hasna Medika Bakti Cirebon dengan akselerasi bisnis membuka jejaring sebagai berikut :

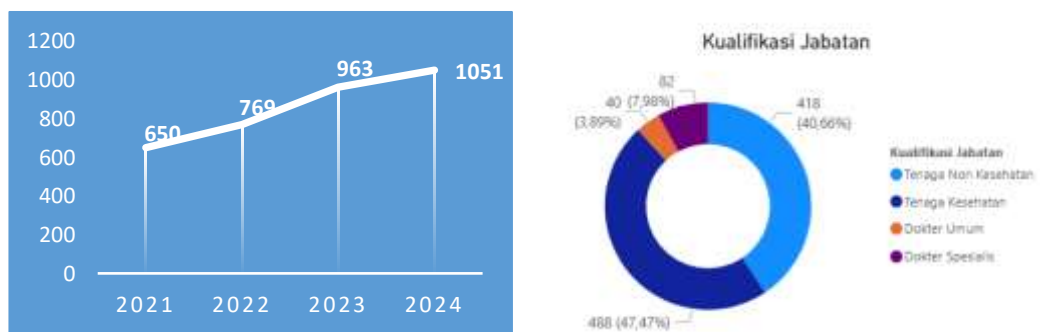
Tabel 1.1
Jumlah Cabang Hasna Medika Group Pada Tahun 2024

No.	Nama Cabang	Jenis Pelayanan	Lokasi
1.	RS. Jantung Hasna Medika Cirebon	Rumah Sakit Tipe B	Cirebon
2.	RS. Jantung Hasna Medika Kuningan	Rumah Sakit Tipe B	Kuningan
3.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Indramayu	Klinik Utama	Indramayu
4.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Kedawung	Klinik Utama	Cirebon
5.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Majalengka	Klinik Utama	Majalengka
6.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Malang	Klinik Utama	Kota Malang
7.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Subang	Klinik Utama	Subang
8.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Cianjur	Klinik Utama	Cianjur
9.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Bandung	Klinik Utama	Bandung
10.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Garut	Klinik Utama	Garut
11.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Bali	Klinik Utama	Bali
12.	Klinik Utama PACCE	Klinik Utama	Kab. Malang
13.	Klinik Utama Jantung Hasna Medika Serang	Klinik Utama	Serang

Sumber : Hasna Medika Group

Hasna medika Group saat ini dengan usia operasional lebih dari 11 tahun, Hasna Medika Group telah berkembang menjadi jaringan yang memiliki 2 rumah sakit dan 11 klinik utama yang tersebar di berbagai wilayah, termasuk Cirebon, Indramayu, Kuningan, dan Bali. Jaringan ini didukung oleh lebih dari 80 dokter spesialis dan 1.000 karyawan, yang bekerja sama untuk memberikan perawatan optimal bagi kesehatan jantung masyarakat.

Hasna Medika Group telah berkomitmen untuk menyediakan layanan kesehatan jantung yang berkualitas sejak didirikan pada tahun 2013 di Cirebon. Dengan pengalaman lebih dari 11 tahun, Hasna Medika Group telah berkembang menjadi jaringan yang memiliki 2 rumah sakit dan 11 klinik utama yang tersebar di berbagai wilayah, termasuk Cirebon, Indramayu, Kuningan, dan Bali. Jaringan ini didukung oleh lebih dari 80 dokter spesialis dan 1.051 karyawan, yang bekerja sama untuk memberikan perawatan optimal bagi kesehatan jantung masyarakat.



Gambar 1.1
Data Kepegawaian 2021-2024
Sumber: Data Internal Kepegawaian Hasna Medika Group

1.1.1 Visi Misi Hasna Medika Group

Hasna Medika Group memiliki Visi, Misi dan Nilai-nilai Perusahaan yang menunjang perkembangan Hasna Medika Group dalam mewujudkan target dan kinerja perusahaan, adalah sebagai berikut :

Visi :

“Menjadi penyedia jaringan layanan kesehatan jantung yang tumbuh,
 terdepan dan terpercaya”

Misi :

- Melakukan upaya berkelanjutan untuk memperluas jaringan layanan kesehatan jantung yang mudah diakses masyarakat luas.
- Menjaga standar mutu pelayanan terbaik dengan menerapkan prinsip-prinsip efisiensi, efektivitas dan ekonomis.
- Menciptakan proses bisnis yang inovatif dengan didukung oleh sumber daya manusia unggul dan teknologi terkini.

1.1.2 Nilai – Nilai Perusahaan

Hasna Medika Group dalam melaksanakan kinerja perusahaan memiliki suatu identitas nilai dari sebuah perusahaan, adalah sebagai berikut :

”PRIMA”

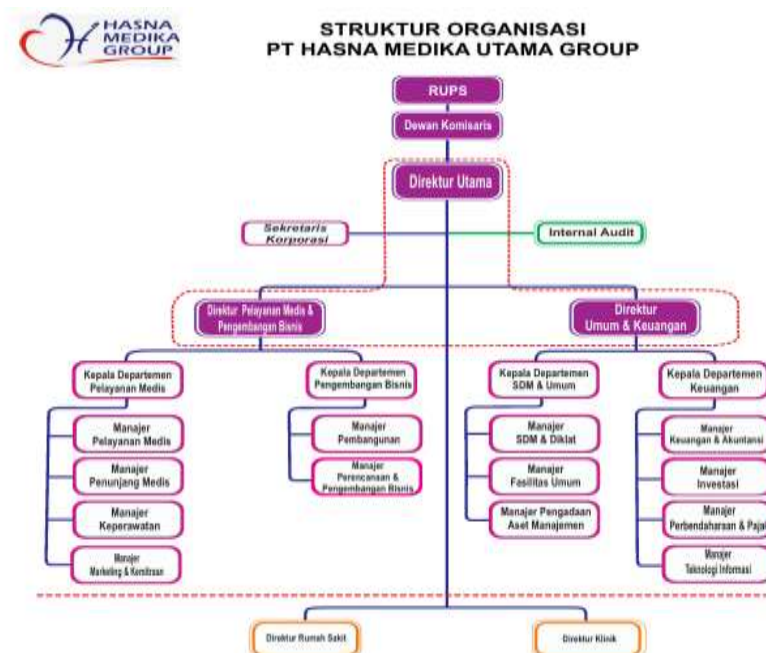
- **P**rofesional **R**amah **I**ntegritas **M**utu **A**man

1.1.3 Logo Hasna Medika Group adalah sebagai berikut :



Gambar 1.2
Logo Hasna Medika Group
Sumber : Data Internal Hasna Medika Group

1.1.4 Struktur Organisasi Hasna Medika Group



Gambar 1.3 Struktur Organisasi
Sumber: Data Internal Kepegawaian Hasna Medika Group

1.2 Latar Belakang Penelitian

Keberadaan sumber daya manusia memegang peranan yang sangat penting dalam suatu perusahaan karena perusahaan tidak akan mampu beroperasi tanpa adanya keterlibatan dari sumber daya manusia. Dalam hal ini, sumber daya manusia bahkan memegang unsur pengendalian dari suatu perusahaan, sehingga keberhasilan dari perusahaan yang bersangkutan jelas sangat bergantung pada sumber daya manusia tersebut (Sagian 2019).

Perusahaan membutuhkan karyawan berkualitas yang mampu berkinerja dan berprestasi kerja yang tinggi dalam rangka membantunya untuk mencapai tujuan karena kinerja pegawai dalam suatu perusahaan akan secara langsung berdampak terhadap kinerja dari perusahaan itu sendiri secara keseluruhan (Muhammad dan Egi 2019). Sumber daya manusia dapat dimanfaatkan sebagai aset strategis yang mendukung keberlangsungan dan pertumbuhan perusahaan, salah satunya yaitu SDM pada bidang pelayanan kesehatan.

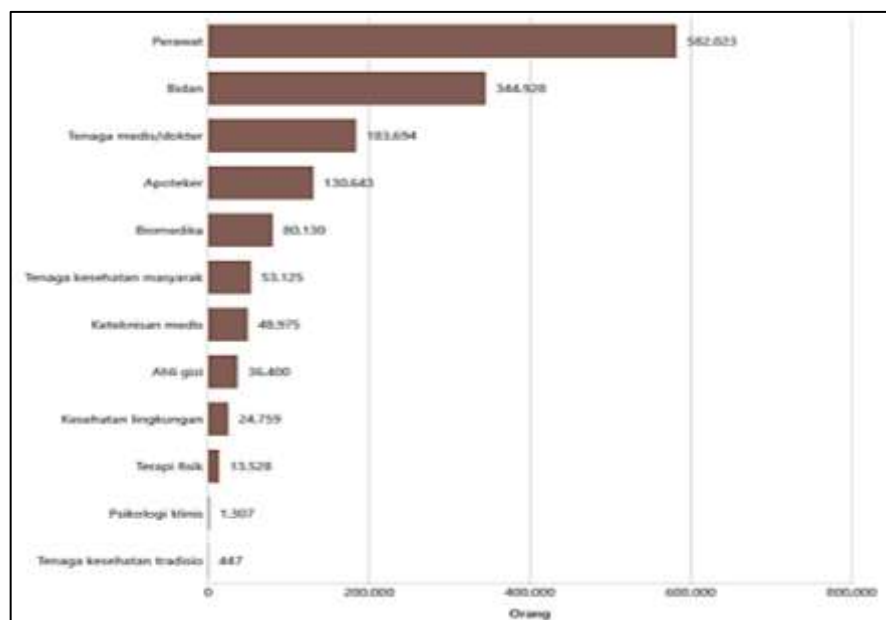
Tenaga Kesehatan adalah setiap orang yang mengabdikan diri dalam bidang kesehatan serta memiliki pengetahuan dan/atau keterampilan melalui pendidikan di bidang kesehatan yang untuk jenis tertentu memerlukan kewenangan untuk melakukan upaya kesehatan. Tenaga Kesehatan diatur tersendiri dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 36 Tahun 2014 Tentang Tenaga Kesehatan (Undang-undang Republik Indonesia 2014). Tenaga kesehatan merupakan sumber daya manusia yang sangat dibutuhkan dalam mencapai pembangunan kesehatan, karena pelayanan yang bermutu dan terjangkau sangat dibutuhkan oleh lapisan masyarakat.

Kesiapan sumber daya manusia akan dapat terealisasi jika melalui perencanaan sumber daya manusia yang baik yang memberikan fokus perhatian pada langkah-langkah yang harus diambil oleh manajemen guna menjamin bahwa rumah sakit dapat menyediakan tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai kedudukan, jabatan dan pekerjaan yang tepat pada waktu yang tepat dalam rangka mencapai tujuan dan berbagai sasaran yang telah ditetapkan. Perencanaan kebutuhan Tenaga Kesehatan secara nasional juga telah diatur dalam Peraturan

Pemerintah Republik Indonesia Nomor 67 Tahun 2019 (Peraturan Pemerintah Republik Indonesia 2019).

Sehubungan dengan pengembangan dan peningkatan sumber daya manusia, maka salah satu faktor yang harus diperhatikan adalah masalah kinerja. Upaya peningkatan kinerja tenaga kesehatan di suatu organisasi sangat penting karena adanya berbagai aspek yang berhubungan dengan upaya peningkatan pelayanan kesehatan. Kinerja tenaga kesehatan sebagai konsekuensi tuntutan masyarakat terhadap kebutuhan akan pelayanan prima atau pelayanan yang bermutu tinggi.

Melalui kinerja tenaga kesehatan, diharapkan dapat menunjukkan kontribusi profesionalnya secara nyata dalam meningkatkan mutu pelayanan kesehatan, yang berdampak terhadap pelayanan kesehatan secara umum pada organisasi tempatnya bekerja, dan dampak akhir bermuara pada kualitas hidup dan kesejahteraan masyarakat. Persoalan yang muncul berdasarkan data dari Kementerian Kesehatan menunjukkan adanya kesenjangan pada jumlah tenaga kesehatan di berbagai daerah. Rasio tenaga kesehatan terhadap jumlah penduduk masih jauh di bawah standar yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang memadai.



Gambar 1.4

Data Jumlah Tenaga Kesehatan Di Indonesia Tahun 2023

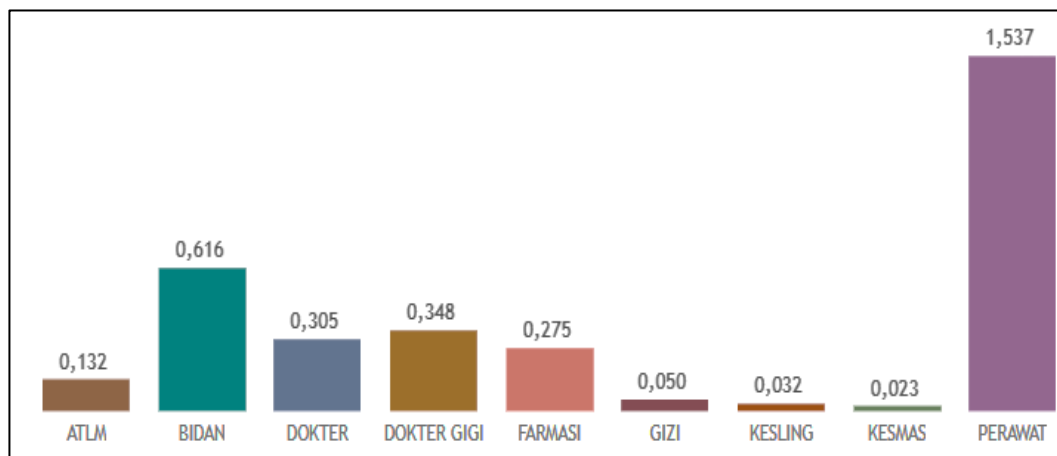
Sumber: Data Kementerian Kesehatan diolah Badan Pusat Statistik (BPS)

Berdasarkan grafik 1.1 menjelaskan data Kementerian Kesehatan yang diolah Badan Pusat Statistik (BPS) tenaga kesehatan Indonesia pada 2023 tercatat sebanyak 1,49 juta orang. Dari data tersebut, perawat mendominasi sebagai tenaga kesehatan paling banyak di Indonesia sebanyak 582 ribu orang. Kemudian disusul oleh bidan dengan jumlah 344 ribu orang. Sedangkan dokter berada di posisi ketiga dengan jumlah 183 ribu orang, yang mana dokter ini terdiri dokter umum, dokter spesialis, dokter gigi baik di dalam dan di luar negeri yang diakui oleh pemerintah sesuai dengan UU No 29 Tahun 2004 tentang Praktik Kedokteran.

Kemudian terdapat tenaga kefarmasian atau apoteker sejumlah 130 ribu orang dan biomedika sebanyak 80 ribu orang di Indonesia pada 2023. Sementara, jumlah tenaga kesehatan dalam negeri yang paling minim adalah tenaga kesehatan tradisional, yakni hanya 447 orang. Diikuti oleh psikologis klinis yang terdapat 1.307 orang di Indonesia.

Mengutip dari data Kemenkes 2023, menyebutkan perbandingan jumlah tenaga kesehatan termasuk spesialis dengan populasi di Indonesia adalah 0,68 per 100 populasi. Membandingkan dengan standar yang ditetapkan WHO, yakni 1 tenaga kesehatan untuk 1.000 populasi. Selain itu angka ketersediaan tenaga kesehatan Indonesia masih di bawah standar negara-negara Asia yang 1,2 per 1.000 populasi. Hal ini menyebabkan banyak fasilitas kesehatan kekurangan tenaga medis yang kompeten, sehingga kualitas layanan kesehatan menjadi terhambat.

Data dari Kementerian Kesehatan juga menunjukkan adanya kesenjangan besar dalam jumlah tenaga kesehatan di berbagai daerah. Di beberapa daerah, seperti daerah terpencil dan perbatasan, rasio tenaga kesehatan terhadap jumlah penduduk jauh di bawah standar yang dibutuhkan untuk memberikan pelayanan kesehatan yang memadai. Hal ini menyebabkan banyak fasilitas kesehatan kekurangan tenaga medis yang kompeten, sehingga kualitas layanan kesehatan menjadi terhambat.



Gambar 1.5
Rasio jumlah Tenaga Kesehatan terhadap jumlah penduduk
 Sumber : satusihat.kemkes.go.id (Kementerian Kesehatan, 2023)

Pada grafik 1.2 di atas, menjelaskan bahwa Fenomena kekurangan tenaga kesehatan di Indonesia menjadi isu yang semakin mendesak. Mengingat populasi yang terus berkembang dan meningkatnya kebutuhan akan layanan kesehatan, distribusi tenaga kesehatan di Indonesia dimana sebagian besar objek penelitian berada tidak sebanding dengan jumlah penduduk yang ada. Berdasarkan data dari Kementerian Kesehatan, kita bisa melihat perbandingan antara jumlah tenaga kesehatan dan jumlah penduduk di Indonesia.

Lembaga *Center for Indonesia's Strategic Development Initiatives* (CISDI) dalam *Buku Putih Pembangunan Sektor Kesehatan Indonesia 2024-2034: Merancang Masa Depan Kebijakan dan Pelayanan Kesehatan* menguraikan, ketimpangan distribusi tenaga kesehatan di Indonesia menjadi problem paling signifikan saat ini. Ketimpangan distribusi tenaga medis ini menyebabkan sejumlah daerah kurang mendapatkan pelayanan kesehatan secara optimal. Bahkan, di daerah-daerah pelosok dan terpencil, tingkat pelayanan kesehatannya sangatlah minim.

Berdasarkan wawancara dengan Direktur SDM & Umum Hasna Medika group pada tanggal 23 November 2024 menyampaikan pelaksanaan penilaian kinerja di Hasna Medika Group dilakukan dengan mengacu pada beberapa aspek utama, seperti pencapaian Key Performance Indicator (KPI), kedisiplinan kerja, serta evaluasi terhadap perilaku dan budaya kerja karyawan, sistem penilaian ini

dirancang untuk memberikan gambaran menyeluruh tentang kontribusi individu dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi. Namun, terdapat fenomena penurunan kinerja yang signifikan di beberapa divisi, yang diduga disebabkan oleh beberapa faktor.

Berdasarkan wawancara dengan Supervisor SDM Hasna Medika Group bahwa penilaian kinerja di Hasna Medika Group juga mempertimbangkan beberapa dimensi utama, yaitu kualitas kerja, kuantitas kerja, tanggung jawab, kerjasama, dan inisiatif. Dari sisi kualitas kerja, ditemukan adanya ketidakmerataan standar hasil pekerjaan yang memengaruhi efektivitas tim secara keseluruhan. Sementara itu, kuantitas kerja pada beberapa divisi belum mencapai target yang telah ditetapkan, yang seringkali disebabkan oleh alokasi sumber daya yang tidak optimal. Aspek tanggung jawab karyawan dinilai masih memerlukan penguatan, terutama dalam hal menyelesaikan tugas secara mandiri dan tepat waktu.

Selain itu, kerjasama antar karyawan menunjukkan tantangan dalam hal koordinasi lintas divisi, yang sering kali menyebabkan terjadinya hambatan dalam proses kerja. Dari sisi inisiatif, masih ditemukan rendahnya upaya karyawan untuk secara proaktif mencari solusi atau berinovasi dalam menyelesaikan masalah. Untuk mengatasi berbagai isu ini, perusahaan telah memperkuat program evaluasi berbasis perilaku yang menekankan pentingnya tanggung jawab individu dan kontribusi terhadap tim. Dengan demikian, Hasna Medika Group berharap dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan secara menyeluruh dan berkelanjutan.

Tabel 1.2
Hasil Penilaian Kinerja Tenaga Kesehatan Hasna Medika Group

<i>Legend</i>	2022	2023	2024
<i>High</i>	16.0%	15.7%	9.8%
<i>Moderate</i>	75.0%	77.3%	72.5%
<i>Low</i>	9.0%	7.0%	17.7%

Sumber : Data Internal Kepegawaian Hasna Medika Group 2023

Dari tabel 1.2 dapat dilihat data diambil dari penilaian adalah Target Kerja (KPI), Disiplin Kerja dan Budaya Perusahaan PRIMA (*Berhavior*) dikelompokkan dalam *legend* : *High*, *Moderate* dan *Low* berdasarkan tabel di atas kinerja tenaga

kesehatan memiliki trend penilaian kinerja dengan *legend low* yang meningkat pada tahun 2024 sebesar 17,7%, ini menandakan semakin banyaknya pegawai yang masuk kedalam box *low*.

Adapun salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai salah satunya yaitu rekrutmen, pelaksanaan rekrutmen yang tidak sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan, akan menimbulkan masalah yang menuntut biaya tinggi, seperti ketidakcocokan antara penempatan personel dengan jabatan yang dipercayakan, kinerja rendah, ketidakhadiran pegawai tinggi, sering terlambat, perilaku anti organisasi, dan masa kerja jabatan yang tidak pasti (Castetter 2020).

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan Supervisor SDM di Hasna Medika Group pada bulan November 2024, pelaksanaan rekrutmen di perusahaan ini dirancang secara sistematis untuk memastikan ketersediaan tenaga kerja berkualitas, terutama di bidang kesehatan. Proses rekrutmen dimulai :

1. Analisis pekerjaan

Analisa pekerjaan yang mendalam untuk menentukan kebutuhan tenaga kerja. Analisis ini mencakup penentuan deskripsi pekerjaan, penilaian kompetensi teknis dan soft skill yang diperlukan, serta tanggung jawab utama setiap posisi. Pendekatan ini memastikan bahwa kandidat yang dicari sesuai dengan standar dan kebutuhan perusahaan.

2. Sumber rekrutmen,

Hasna Medika Group memanfaatkan kombinasi sumber internal dan eksternal. Sumber internal meliputi promosi atau rotasi karyawan yang sudah ada, sedangkan sumber eksternal dilakukan melalui portal rekrutmen online, media sosial, jaringan profesional, dan kolaborasi dengan universitas penyedia tenaga kesehatan. Perusahaan juga menjalin kemitraan strategis dengan beberapa universitas kesehatan melalui mengisi materi tentang peluang karir tenaga Kesehatan Hasna Medika Group pada beberapa event Universitas yang bekerja sama, program job fair, magang, dan pemberian informasi lowongan kerja secara rutin kepada lulusan terbaik.

3. Metode rekrutmen

Metode rekrutmen yang diterapkan mencakup beberapa tahapan, seperti penyaringan administratif awal, tes psikologi, wawancara kompetensi, hingga simulasi kerja untuk menilai kemampuan kandidat secara langsung. Tahapan ini memastikan bahwa karyawan yang diterima memiliki kompetensi teknis, integritas, serta mampu beradaptasi dengan budaya kerja di Hasna Medika Group. Sebagai bagian dari strategi pemenuhan rekrutmen melakukan kerja sama dengan universitas, perusahaan aktif mengadakan seminar karier, program rekrutmen khusus bagi lulusan berprestasi, serta kunjungan ke kampus untuk memperkuat hubungan dengan dunia akademik. Kerja sama ini tidak hanya membantu Hasna Medika Group mendapatkan tenaga kerja berkualitas, tetapi juga berkontribusi dalam mempersiapkan lulusan agar siap memasuki dunia kerja. Melalui pendekatan ini, Hasna Medika Group berhasil menciptakan proses rekrutmen yang efektif, relevan, dan mampu mendukung kebutuhan tenaga kerja di masa mendatang.

Pemenuhan rekrutmen tenaga kesehatan adalah target yang harus dipenuhi sebagai penunjang pelayanan kesehatan di Hasna Medika Group dalam setiap tahunnya kebutuhan tenaga kesehatan semakin meningkat, seiring dengan pemenuhan pelayanan medis dengan semakin berkembangnya pelayanan dan memperluas jaringan maka kebutuhan tenaga kesehatan menjadi prioritas utama.

Tabel 1.3

Data Kebutuhan dan Realisasi Tenaga Kesehatan di Hasna Medika Group

<i>New Employee Breakdown</i>	2021		2022		2023	
	Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
<i>Specialist doctors</i>	16	14	15	13	25	22
<i>General doctors</i>	19	17	16	16	14	12
<i>Other medical professionals (e.g nurses)</i>	85	85	102	95	124	120

Sumber : Data Internal Kepegawaian Hasna Medika Group

Berdasarkan tabel 1.3 menjelaskan kebutuhan tenaga kesehatan pada periode tahun 2021 terus meningkat hingga tahun 2023 akan tetapi realisasi masih dirasa kurang terpenuhi secara maksimal. Kebutuhan tenaga kesehatan di Hasna Medika Group antara lain dokter spesialis, dokter umum serta tenaga kesehatan dibagian dokter spesialis dan dokter umum masih belum mencapai target. Begitupun pada tahun 2022-2023 rekrutmen pada tenaga kesehatan lainnya juga terdapat kekurangan baik dari realisasi maupun pelamar. Rekrutmen dapat dinyatakan efektif apabila dapat memperoleh pelamar sebanyak-banyaknya sesuai dengan kualifikasi kebutuhan perusahaan (Priyadarshini 2023).

Faktor lain yang menjadi fenomena lebih lanjut tentang penempatan tenaga kesehatan di bidang manajemen di rumah sakit semakin penting mengingat meningkatnya tuntutan regulasi yang mengharuskan adanya manajemen dari tenaga kesehatan (dokter). Berdasarkan Peraturan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor 17 tahun 2024 tentang Perubahan kedua atas Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 14 tahun 2021 tentang Standar Kegiatan Usaha dan Produk pada Penyelenggaraan Perizinan Berusaha Berbasis Risiko Sektor Kesehatan, yang mengharuskan tenaga Kesehatan pada posisi manajerial meskipun tidak memiliki latar belakang pendidikan manajemen.

Hal ini semakin diperburuk oleh ketidakhadiran kurikulum manajerial dalam pendidikan dasar tenaga kesehatan, yang menyebabkan keterbatasan keterampilan dalam mengelola berbagai tugas, seperti pengelolaan sumber daya, penjadwalan kerja, dan pengawasan mutu pelayanan.

Ketidaksesuaian antara kompetensi dan tugas yang diemban ini membawa dampak serius pada operasional rumah sakit (Falih 2017). Beberapa masalah yang muncul antara lain penjadwalan kerja yang tidak efisien, kesulitan dalam menangani konflik, serta ketidakmampuan untuk memenuhi standar akreditasi (Ferdin 2016). Selain itu, tenaga kesehatan yang terlibat dalam tugas manajerial sering kali kehilangan fokus pada pelayanan klinis, yang pada akhirnya menurunkan kualitas pelayanan dan kepuasan pasien (Bappenas 2017).

Berdasarkan observasi dan wawancara dengan Supervisor SDM di Hasna Medika Group, penempatan tenaga kesehatan di perusahaan ini dilakukan secara terstruktur dan sesuai dengan kualifikasi tenaga kerja yang meliputi pendidikan, Pengetahuan kerja, pengalaman kerja, dan keterampilan kerja. Pendekatan ini bertujuan untuk memastikan bahwa setiap karyawan dapat berkontribusi secara optimal sesuai dengan kompetensi yang dimiliki, dengan penjelasan implementasi sebagai berikut :

1. Pendidikan

Hasna Medika Group memastikan bahwa tenaga kesehatan ditempatkan sesuai dengan latar belakang pendidikan formal mereka. Posisi perawat, misalnya, diisi oleh lulusan keperawatan, sementara dokter, apoteker, dan tenaga medis lainnya ditempatkan sesuai spesialisasi pendidikannya. Proses ini dirancang untuk memenuhi standar pelayanan kesehatan yang ditetapkan.

2. Pengetahuan kerja

Pemahaman terhadap prosedur medis, regulasi kesehatan, dan standar operasional pelayanan, menjadi pertimbangan penting dalam proses penempatan.

3. Pengalaman kerja

Faktor utama dalam penempatan tenaga kesehatan di Hasna Medika Group. Kandidat dengan pengalaman kerja yang relevan di bidang kesehatan cenderung ditempatkan pada posisi strategis atau unit dengan tingkat tanggung jawab yang lebih tinggi. Misalnya, seorang perawat dengan pengalaman di unit gawat darurat lebih mungkin ditempatkan di divisi yang membutuhkan kecepatan tanggap dan keterampilan teknis tinggi. Hal ini bertujuan untuk meningkatkan efektivitas pelayanan sekaligus memberikan dampak positif terhadap hasil kerja tim.

4. Keterampilan kerja

Keterampilan kerja praktis menjadi perhatian utama dalam memastikan tenaga kesehatan mampu menjalankan tugas sehari-hari, seperti memberikan pelayanan kepada pasien, menangani situasi darurat, serta

berkomunikasi dengan baik antar rekan kerja maupun pasien. Hasna Medika Group juga memastikan bahwa tenaga kesehatan telah menjalani pelatihan tambahan untuk mengasah kemampuan mereka di bidang yang relevan.

Penempatan tenaga kesehatan di Hasna Medika Group dilakukan dengan tetap mengacu pada Permenkes Nomor 17 Tahun 2024, yang mengharuskan posisi Direktur atau pimpinan rumah sakit atau klinik berasal dari tenaga kesehatan. Untuk itu, tenaga kesehatan yang dipilih untuk posisi kepemimpinan tidak hanya memiliki latar belakang pendidikan yang sesuai, tetapi juga pengalaman kerja dan kompetensi manajerial yang memadai. Selain itu dilihat dari sudut pandang manajerial yang kemukakan oleh Indiyati et al (2024) bahwa mengutamakan inisiatif yang mendorong transparansi dan kepercayaan di tempat kerja sangat relevan dengan praktik *Human Resource Management* (HRM). Adanya keterbukaan berarti proses pengambilan keputusan, komunikasi kebijakan, penilaian kinerja, dan pemberian kompensasi dilakukan secara terbuka dan jelas. Hal ini membantu mengurangi ketidakpastian dan meningkatkan kepercayaan karyawan terhadap manajemen. Selain itu kepercayaan menjadi fondasi hubungan yang kuat antara manajemen dan karyawan sehingga bisa membangun budaya organisasi yang menghargai integritas, kejujuran, dan saling menghormati, yang pada akhirnya meningkatkan motivasi, loyalitas, dan kinerja karyawan.

Untuk mengatasi bahwa kompetensi yang memadai tenaga Kesehatan yang tidak dibekali bidang manajemen pada bangku perkuliahan maka untuk mengatasi masalah ini, perlu ada solusi strategis, seperti memberikan pelatihan atau sertifikasi manajerial khusus untuk tenaga kesehatan, melakukan rekrutmen berdasarkan kompetensi, serta melibatkan tenaga profesional non-medis dalam peran manajerial.

Tabel 1.4
Jumlah Penempatan Tenaga Kesehatan Pada Jabatan Struktural
di Hasna Medika Group Pada Tahun 2021-2023

Jabatan	Kualifikasi	2021		2022		2023	
		Target	Realisasi	Target	Realisasi	Target	Realisasi
Direktur / Pimpinan Klinik	Dokter Umum & Spesialis	6	6	8	8	13	13

Manajer Pelayanan Medis	Dokter Umum	6	0	8	2	13	3
Manajer JKN	Dokter Umum	6	6	8	6	13	10
Kepala Instalasi	Dokter Umum / Tenaga Kesehatan Lainnya	18	10	24	12	26	16
Kepala Ruangan	Tenaga Kesehatan lainnya	24	20	32	28	52	35

Sumber : Data Kepegawaian Hasna Medika Group

Pada tabel 1.4 menjelaskan bahwa penempatan tenaga kesehatan tidak hanya untuk kebutuhan pelayanan kesehatan masyarakat namun juga dibutuhkan dalam mengelola pada bidang manajemen rumah sakit, dimana dalam data tabel 1.3 tentang pemenuhan rekrutmen tenaga kesehatan untuk kebutuhan manajerial masih kurang dari target sehingga langkah Hasna Medika Group dalam pemenuhannya memberikan tugas tambahan/rangkap jabatan tenaga kesehatan selain menjadi manajmen/struktural juga merangkap sebagai tenaga fungsional.

Faktor lain yang mempengaruhi kinerja pegawai yaitu penempatan kerja (Ranthi 2022). Penempatan tenaga kerja pada posisi yang tepat bukan hanya menjadi keinginan perusahaan melainkan ini juga menjadi keinginan tenaga kerja itu sendiri agar yang bersangkutan dapat mengetahui tanggung jawab dan tugas-tugas yang diberikan serta menjalankan tugas tersebut dengan sebaik-baiknya. Penempatan ini harus sesuai dengan keahlian yang dimiliki tenaga kerja agar dengan adanya penempatan tersebut gairah bekerja dan prestasi kerja tinggi serta hasil yang maksimal.

Setiap tenaga kerja mempunyai hak dan kesempatan yang sama untuk memilih, mendapatkan, atau pindah pekerjaan dan memperoleh penghasilan yang layak di dalam atau luar negeri. Penempatan tenaga kerja dilaksanakan berdasarkan asas terbuka, bebas objektif, secara adil dan setara tanpa diskriminasi. Namun meskipun demikian tidak menutup kemungkinan adanya masalah yang dihadapi, seperti yang terjadi pada Hasna Medika Group dalam menghadapi berbagai tantangan terkait penempatan tenaga kesehatan. Salah satu masalah utama adalah

kurangnya tenaga kesehatan yang berkualitas, khususnya di daerah terpencil dan kurang terlayani (Groothuizen et al 2019).

Hasna Medika Group menerapkan kebijakan kompensasi yang terstruktur untuk memastikan karyawan merasa dihargai atas kontribusinya, sekaligus memenuhi kebutuhan kesejahteraan mereka. Kebijakan ini meliputi kompensasi finansial langsung dan kompensasi finansial tidak langsung, yang dirancang untuk memotivasi karyawan dan mendorong produktivitas kerja, adalah sebagai berikut:

1. Kompensasi Finansial Langsung

- a. Gaji

Besaran gaji di Hasna Medika Group disesuaikan dengan jabatan, tingkat pendidikan, pengalaman, dan tanggung jawab masing-masing karyawan. Struktur gaji dirancang berdasarkan skala upah yang mengikuti peraturan ketenagakerjaan serta standar industri di bidang kesehatan. Penyesuaian gaji dilakukan secara berkala dengan mempertimbangkan kinerja perusahaan dan kondisi ekonomi.

- b. Insentif /Bonus

Insentif/bonus diberikan kepada karyawan yang berhasil mencapai target atau menunjukkan kinerja yang melebihi ekspektasi. Pemberian insentif ini bertujuan untuk memacu semangat kerja dan memberikan penghargaan atas hasil yang dicapai, terutama di unit kerja dengan beban tinggi.

2. Kompensasi Finansial Tidak Langsung

- a. Tunjangan

Hasna Medika Group menyediakan berbagai tunjangan, seperti tunjangan transportasi, tunjangan makan, dan tunjangan keluarga. Selain itu, bagi karyawan yang bekerja di lokasi terpencil, diberikan tunjangan khusus untuk mendukung kesejahteraan mereka selama menjalankan tugas.

- b. Asuransi Kesehatan

Perusahaan memberikan perlindungan asuransi berupa kepesertaan BPJS Kesehatan dan BPJS Ketenagakerjaan kepada seluruh karyawannya. Selain itu, perusahaan menyediakan fasilitas kesehatan tambahan,

termasuk layanan medis di klinik atau rumah sakit, yang juga mencakup keluarga karyawan.

c. Cuti

Hak cuti karyawan dikelola sesuai dengan peraturan yang berlaku, mencakup cuti tahunan, cuti melahirkan, dan cuti khusus lainnya. Kebijakan ini memungkinkan karyawan untuk menjaga keseimbangan antara pekerjaan dan kehidupan pribadi mereka.

d. Fasilitas Kerja

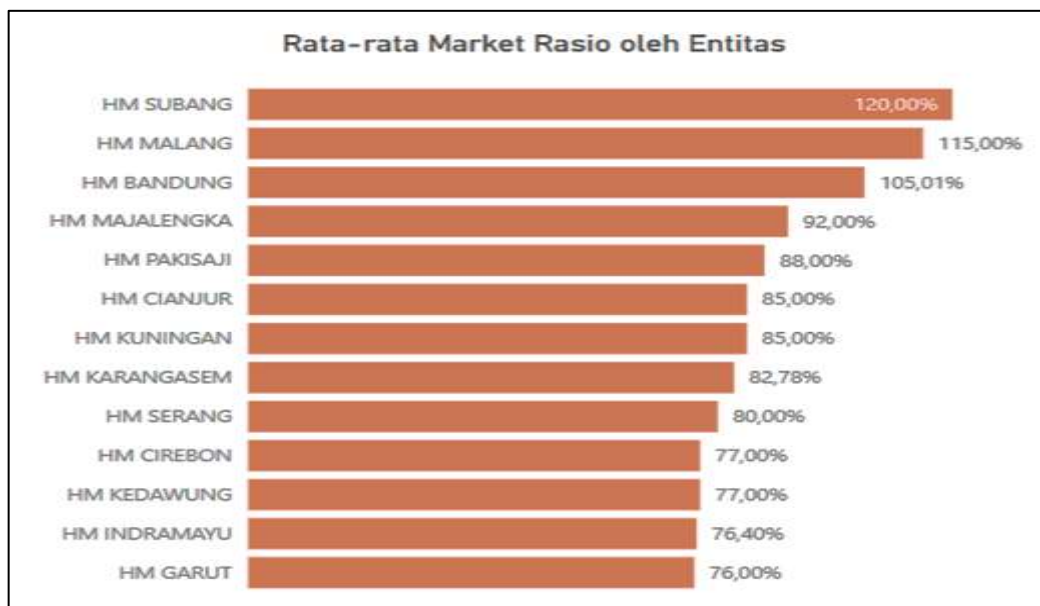
Hasna Medika Group menyediakan berbagai fasilitas untuk mendukung kenyamanan dan produktivitas kerja, seperti ruang istirahat, perlengkapan kerja modern, serta lingkungan kerja yang aman dan bersih. Beberapa karyawan juga mendapat fasilitas tambahan, seperti akomodasi atau transportasi, untuk mempermudah akses ke tempat kerja.

Sebagai upaya untuk memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan relevan dan kompetitif, Hasna Medika Group telah melakukan survei kelayakan kompensasi atau *equity eksternal*. Survei ini bertujuan untuk membandingkan paket kompensasi yang diberikan oleh perusahaan dengan perusahaan-perusahaan sejenis dalam industri kesehatan di sekitar wilayah operasional. Dengan hasil survei ini, perusahaan dapat mengevaluasi apakah tingkat kompensasi yang ditawarkan kepada karyawan sudah sesuai dengan standar pasar atau perlu disesuaikan.

Langkah ini merupakan upaya proaktif Hasna Medika Group untuk memastikan bahwa kebijakan kompensasi yang diterapkan tidak hanya sesuai dengan peraturan yang berlaku, tetapi juga kompetitif dalam menciptakan kepuasan dan loyalitas karyawan, serta meningkatkan daya tarik perusahaan bagi calon talenta terbaik di industri kesehatan.

Selain itu faktor lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan yakni kompensasi. Menurut (Dessler 2020) terdapat empat dimensi keadilan yang perlu diperhatikan dalam manajemen kompensasi. Eksternal equity mengacu pada bagaimana tingkat upah suatu pekerjaan di perusahaan dibandingkan dengan tingkat upah di perusahaan lain.

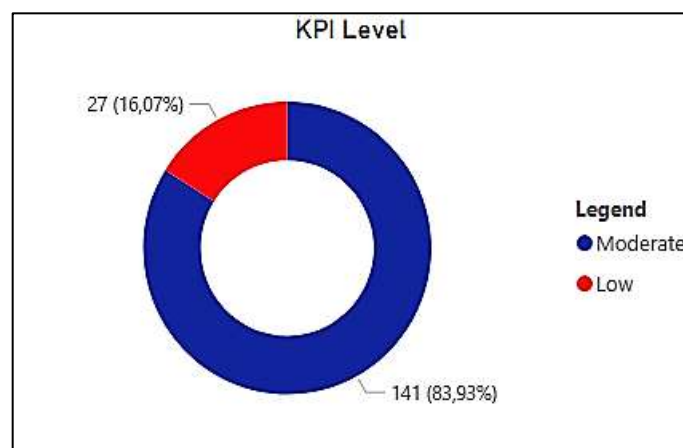
Suwatno (2011), *ekuitas eksternal* mengacu pada keadilan kompensasi yang diterima karyawan dibandingkan dengan standar pasar atau industri untuk posisi serupa. Hal ini penting untuk memastikan bahwa organisasi menawarkan paket remunerasi yang kompetitif guna menarik dan mempertahankan talenta terbaik. Menurut Dessler (2016), bahwa Paket kompensasi harus mendorong perilaku kinerja karyawan dan untuk mencapai strategi, kompensasi harus kompetitif dibandingkan dengan perusahaan lain. Dengan memberikan imbalan yang sesuai, perusahaan dapat meningkatkan motivasi, kepuasan, dan retensi karyawan, yang pada gilirannya akan berkontribusi pada kinerja keseluruhan organisasi. Oleh karena itu, penting bagi perusahaan untuk merancang sistem kompensasi yang efektif dan transparan, serta mempertimbangkan kebutuhan dan harapan karyawan.



Gambar 1.6
Data Market Rasio Kompensasi di Hasna Medika Group Tahun 2023
 Sumber : Data Internal Kepegawaian Hasna Medika Group 2023

Berdasarkan gambar 1.6 menjelaskan survei kelayakan kompensasi di setiap wilayah bisnis Hasna Medika Group dibandingkan dengan industri sejenis pada wilayahnya. Berdasarkan data survey, terlihat bahwa persentase Hasna Medika Subang memperoleh kelayakan kompensasi tertinggi mencapai 120% serta Hasna Medika Garut memperoleh hasil survey kelayakan kompensasi terendah yang hanya mencapai 76%, jika dirata-ratakan maka hasil survei market rasio

kompensasi dapat dikatakan sudah sangat baik yaitu rata-rata mencapai 90%, namun di beberapa wilayah bisnis Hasna Medika Grup masih dibawah 80% karena setiap wilayah menyesuaikan dengan upah minimum provinsi dan kota/ kabupaten (UMP/UMK).



Gambar 1.7
Data Market Rasio Kompensasi di Hasna Medika Group
 (Garut, Kedawung, Indramayu dan Cirebon) Tahun 2024
 Sumber : Data Kinerja Hasna Medika Group

Pada table 1.7 menjelaskan bahwa Cabang yang memiliki rasio market dibawah 80% memiliki kinerja yang kurang baik Dimana tidak memiliki penilaian kinerja kategori *High* serta menyumbang 27% penilaian kerja *low yang dianggap tidak baik*, Dimana berdasarkan hasil wawancara dengan Direktur SDM & Umum pada tanggal 23 November 2024 Hasna Medika Group ambang batas kinerja low karyawan ditetapkan sebesar 7%-10%.

Berdasarkan wawancara Direktur SDM & Umum Hasna Medika Group rasio market kompensasi yang baik adalah mencapai 80%-90% Dimana Perusahaan dapat bersaing dalam hal pemberian kompensasi dengan instansi sejenis sekitar terpat Hasna Medika Berada dan memberikan daya tarik dalam hal penarikan rekrutmen. Pada market rasio terdapat entitas Hasna Medika Group yang masih dibawah market rasio yang dianggap baik oleh Manajemen Hasna Medika Group yaitu Hasna Medika Garut, Indramayu, Kedawung dan Cirebon.

Pentingnya penelitian ini dilakukan tidak hanya terletak pada pemahaman faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja tenaga kesehatan, tetapi juga bagaimana

kebijakan terkait rekrutmen, penempatan, dan kompensasi dapat dirancang untuk mengatasi masalah yang ada sehingga dapat meningkatkan kinerja. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa intervensi yang tepat dalam hal kompensasi dan lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi dan kepuasan tenaga kesehatan, yang pada gilirannya berkontribusi pada peningkatan kinerja mereka (Braddock et al 2023). Dengan memahami hubungan antara ketiga faktor ini, pengelola fasilitas kesehatan dapat merancang kebijakan yang lebih efektif dan berbasis data untuk meningkatkan kualitas layanan kesehatan.

Namun, penelitian yang mengkaji hubungan antara rekrutmen, penempatan, kompensasi, dan kinerja tenaga kesehatan secara komprehensif di Indonesia masih terbatas. Beberapa penelitian sebelumnya hanya berfokus pada satu aspek, seperti kompensasi, tanpa mempertimbangkan interaksi antara rekrutmen dan penempatan (Hung & Lam, 2020). Selain itu, sebagian besar penelitian tersebut tidak melibatkan populasi yang cukup representatif atau tidak dapat digeneralisasi ke konteks Indonesia yang memiliki karakteristik tenaga kesehatan yang sangat bervariasi antara satu daerah dengan daerah lainnya.

1.3 Perumusan Masalah

Adapun, rumusan masalah dari penelitian ini adalah secara deskriptif dan verifikatif sebagai berikut:

1. Bagaimana gambaran tentang rekrutmen, penempatan kerja, kompensasi dan kinerja pada tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group?
2. Bagaimana pengaruh rekrutmen terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group?
3. Bagaimana pengaruh penempatan kerja terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group?
4. Bagaimana pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group?
5. Bagaimana pengaruh rekrutmen, penempatan dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group secara simultan?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui gambaran tentang rekrutmen, penempatan kerja, kompensasi dan kinerja pada tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group.
2. Untuk mengetahui pengaruh rekrutmen terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group.
3. Untuk mengetahui pengaruh penempatan terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group.
4. Untuk mengetahui pengaruh kompensasi terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group.
5. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan rekrutmen, penempatan dan kompensasi terhadap kinerja tenaga kesehatan di lingkungan Hasna Medika Group.

1.5 Manfaat Penelitian

Dengan tercapainya tujuan penulisan, diharapkan ada beberapa manfaat yang akan diperoleh, diantaranya adalah:

1.5.1 Manfaat Akademis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi tambahan referensi dan informasi tentang proses rekrutmen, penempatan, kompensasi serta kinerja karyawan yang diselenggarakan di sarana kesehatan.
- b. Sebagai acuan dan pertimbangan bagi peneliti selanjutnya.

1.5.2 Manfaat Praktis

- a. Bagi Peneliti
Sebagai tambahan pengalaman pengetahuan bagi penulis agar dapat membandingkan ilmu yang terdapat dalam poses perkuliahan atau tekstual dengan kontekstual yang terjadi, serta memberikan pengalaman yang nyata dalam rangka mengimplementasikan pengetahuan penulis di bidang sumber daya manusia khususnya penelitian mengenai strategi pengelolaan tenaga kerja serta bagaimana

strategi rekrutmen, penempatan kerja dan strategi pemberian kompensasi untuk meningkatkan loyalitas pegawai serta meningkatkan kinerja tenaga kesehatan agar dapat membantu kelancaran proses pencapaian tujuan utama Hasna Medika Group.

b. Bagi Instansi

Penelitian ini di harapkan dapat menjadi acuan bagi pihak Hasna Medika Group dalam proses meningkatkan kinerja tenaga kesehatan yang lebih efektif, yang selanjutnya akan berguna bagi peningkatan kualitas pelayanan.

c. Bagi Masyarakat

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi sumber tambahan informasi bagi masyarakat yang akan menggunakan jasa layanan Hasna Medika Group.

1.6 Sistematika Penulisan Tugas Akhir

Adapun sistematika penulisan dalam penelitian ini adalah :

a. BAB I PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan ini dibahas mengenai latar belakang masalah terkait rekrutmen, penempatan, kompensasi serta kinerja tenaga kesehatan, yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh rekrutmen, penempatan, kompensasi terhadap kinerja tenaga kesehatan Hasna Medika Group dan diharapkan ada beberapa manfaat yang akan diperoleh bagi peneliti, instansi maupun masyarakat.

b. BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini berisi teori dari umum sampai ke khusus yang berkaitan dengan rekrutmen, penempatan, kompensasi serta kinerja tenaga kesehatan, disertai penelitian terdahulu dan dilanjutkan dengan kerangka pemikiran penelitian yang diakhiri dengan hipotesis.

c. BAB III METODE PENELITIAN

Pada bab ini menegaskan pendekatan penelitian yang digunakan yaitu deskriptif analitik dengan metode penelitian kuantitatif. Pengumpulan data

penelitian diperoleh dari hasil penyebaran kuesioner kepada pegawai Hasna Medika Group yang selanjutnya dianalisis dan dapat menjawab masalah.

d. BAB IV PEMBAHASAN

Hasil penelitian dan pembahasan diuraikan secara sistematis sesuai dengan perumusan masalah serta tujuan penelitian dan disajikan dalam sub judul. Bab ini berisi dua bagian yaitu pertama menyajikan hasil penelitian dan kedua menyajikan pembahasan atau analisis dari hasil penelitian.

e. BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Pada bab ini akan dibahas mengenai rangkuman dari keseluruhan proses penelitian dari awal sampai akhir.