

BAB VI HASIL PENELITIAN

Penelitian mengenai gambaran sistem rekrutmen dan seleksi tenaga perawat ini dilakukan di RS Haji Jakarta dengan melibatkan Bagian SDM, Bagian Keperawatan dan Bagian Bintal (Budaya Organisasi Islami). Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan data primer yang didapatkan dari hasil wawancara dengan informan yang terdiri dari 4 orang informan yang mengetahui proses rekrutmen dan seleksi tenaga perawat dan data sekunder yang didapatkan melalui studi dokumentasi atau studi literatur.

6. 1. Karakteristik Informan

Tabel 6. 1 Karakteristik Informan

No.	Pengkodean Informan	Jabatan	Jenis Kelamin	Usia	Masa Kerja	Pendidikan Terakhir
1.	Informan 1	Penanggung Jawab Pengembangan SDM	Pria	42	15 tahun	D3 Manajemen Informatika
2.	Informan 2	Pelaksana Bagian Bintal	Pria	41	8 tahun	S2 Agama
3.	Informan 3	Pelaksana Bagian Bintal	Pria	38	6 tahun	S1 Agama
4.	Informan 4	Pjs. Kasubag Pengembangan Keperawatan	Pria	36	13 tahun	D3 Keperawatan

6. 2. Data Primer

Data primer yang didapatkan adalah data wawancara seputar pelaksanaan rekrutmen dan seleksi dari informan-informan yang telah ditentukan.

6.2.1. Input

a. Perekrut (Tim rekrutmen dan Seleksi)

RS Haji Jakarta melibatkan beberapa bagian atau unit dalam proses rekrutmen dan seleksi, seperti yang dikemukakan oleh Informan 1, Informan 2 dan Informan 4.

“Kalau yang terkait sih semua unit...soalnya gini...kalau rekrutmen tuh misalnya yang kebutuhan tenaga farmasi.. farmasi ikut.Tim yang pasti blm ada...Komite keperawatan sampai saat ini belum ada tim tapi kalau di keperawatan sudah ada pos-pos nya ..dari keperawatan itu sendiri.Biasanya kepala-kepalanya aja...dalam seleksi..Unit terkait, dari SDM yang ketiga Bintel.Orangnya semua bisa terutama penanggung jawabnya...Unit terkait, kalau keperawatan...keperawatan” (Informan 1)

“Biasanya yang ikut dalam rekrutmen dan seleksi perawat ialah Bagian SDM untuk menggali mengenai latar belakang pendidikan sampai dengan masalah gaji. Yang kedua Bagian Keperawatan untuk mengetahui kompetensi calon perawat. Kemudian dari Bintel, dengan diikutsertakannya Bintel ini karena RS Islam menginginkan orang yang masuk adalah orang yang memiliki dasar keislaman baik sebab ini modal dasar komitmen pelayanan islami di RS Haji Jakarta sebagai pusat dakwah dan pusat pengobatan secara rohani” (Informan 2).

“Timnya jadi...jadi kalau kita seleksi itu timnya dari SDM, Keperawatan dan ada dari Bintel.” (Informan 4)

Dari ketiga informan diketahui bahwa:

- 1) Tim yang ikut dalam proses rekrutmen dan seleksi perawat adalah unit dari SDM, Bagian Keperawatan dan Bagian Bintel, namun belum ada tim yang pasti.
- 2) Bagian- bagian yang terkait memiliki peran masing-masing yaitu:
 - a) Bagian SDM berperan untuk mengetahui data-data pelamar
 - b) Bagian Keperawatan untuk mengetahui kompetensi perawat
 - c) Bagian Bintel berperan untuk memilih orang yang memiliki dasar keislaman yang baik

b. Pelamar

RS Haji Jakarta telah menetapkan ketentuan tersendiri mengenai perawat yang akan diterima seperti yang diungkapkan oleh informan 1 dan informan 4:

“Persyaratan..pendidikannya, kalau sekarang itu persyaratannya dibawah 30 tahun. Pendidikan terus pengalaman, yang jelas pokoknya pendidikan sama..ini...sama umur. Kita lihat pendidikannya bener nggak memenuhi syarat, kalau yang lainnya penunjang kayak keahlian.”(Informan 1)

“Persyaratan administrasi perawat itu S1, IPK 3,00, Tinggi badan cewek 155, tinggi badan cowok 160.”(Informan 4)

Dari informan 1 dan, persyaratan pelamar untuk perawat di RS Haji Jakarta adalah:

- 1) Persyaratan pendidikan lulusan S1,
- 2) Umur maksimal 30 tahun,
- 3) Berpengalaman
- 4) IPK 3,00
- 5) Persyaratan tinggi badan 155 cm untuk pelamar wanita dan 160 cm untuk pelamar pria.

c. Dana Rekrutmen dan Seleksi

Informasi mengenai dana dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi RS Haji Jakarta, di ungkapkan oleh informan 1, 2 dan 4:

“Semuanya di SDM...kita pokoknya snack...”(Informan 2)

“Unit lebih kepada kebutuhan perawat, SDM yang menginginkan..pembiayaannya..”(Informan 4)

*“Alokasi dana...dari biaya operasional SDM.. Semua memang sudah ada,...setiap RKAP sudah dibuat kebutuhan buat rekrutmen dan seleksi.”
(Informan 1)*

Berdasarkan informan 1, 2 dan 4 diketahui bahwa:

- 1) Dana rekrutmen dan seleksi sepenuhnya menjadi urusan Bagian SDM
- 2) Alokasi dana didapat dari Biaya Operasional Bagian SDM. Setiap Rencana Anggaran (RKAP) sudah dibuat untuk kebutuhan rekrutmen dan seleksi pada setiap awal tahunnya.

d. Sarana dan Prasarana

Untuk menunjang kegiatan rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta, maka diperlukan beberapa sarana dan prasarana. Hal ini diungkapkan oleh:

“Sarana dan prasarana yang digunakan seperti lembar soal Kalau wawancara..lembar-lembaran, kayak form wawancara. Kalau ruangan, sudah ada ya,..biasanya kita tetep ya. Kita minta permohonan ke RS, ruangnya..untuk wawancara, untuk tes. Kalau untuk ruangan kita nggak ada masalah..”(Informan 1)

“Kalau wudhu pakai waslap, tayamum, suruh praktekin...nih kalau perawat nih gimana kamu wudhuin...tapi itu kalau yang diwawancarai sedikit..”(Informan 3)

“Kalau tes tulis ya..soal, tes wawancara ya...meja.Tes keterampilan ya...kaya orang kerja, kita ambil kasus misalnya ke pasiennya pasang infus, pakai alat-alat yang biasa..”(Informan 4)

Dari informan 1, 3 dan 4 diketahui sarana dan prasarana yang diperlukan adalah:

- 1) Jika diadakan tes tertulis maka sarana dan prasarana yang dibutuhkan adalah lembar soal
- 2) Form wawancara
- 3) Ruang untuk wawancara dan tes
- 4) Jika peserta tidak banyak dan dilakukan praktek dari Bintal maka dibutuhkan fasilitas untuk praktek mewudhukan pasien dan tayamum
- 5) Al Quran
- 6) Tes keterampilan keperawatan menggunakan fasilitas yang ada di rumah sakit tergantung praktek mengenai apa.

e. SOP Rekrutmen dan Seleksi

SOP rekrutmen dan seleksi penting dimiliki untuk panduan kesesuaian pelaksanaan kegiatan. Informasi mengenai ada tidaknya SOP rekrutmen dan seleksi dan kesesuaian pelaksanaan rekrutmen dan seleksi diungkapkan oleh informan 1 dan 2:

“ada..”(Informan 1)

“SOP Rekrutmen dan seleksi sudah ada..”

“Untuk saat ini ada juga yang nggak,...biasanya yang nggak itu yang cito...tenaga yang crash program. Yang bnyak cuti melahirkan, yang cuma jangka waktu 3 bulan...rekrutmen seleksi jangka waktu tertentu”

“...Bedanya nggak pakai tes tertulis...“Harusnya ada,..karena memang waktu terbatas.”(Informan 2)

“Sudah ada SOP-nya...sudah ada SK-nya..”(Informan 4)

RS Haji Jakarta merupakan RS Islam sehingga kebijakan dalam rekrutmen dan seleksi untuk mendukung pelayanan islami harus dimiliki pula, informasi ini diungkapkan oleh informan 1 dan 2:

“Ada, makanya dikutsertakan tenaga bintal,..untuk tahu sejauh mana pengetahuan agama,..tes tertulis ada soal agama, wawancara..”

(Informan 1)

“Sudah ada....ee...pelayanan kesehatan islami itu kita sudah ada POB-nya...”

“Kalau pelayanan islami kita sudah ada buku panduannya..”(Informan 2)

Berdasarkan informan 1, 2 dan 4 didapatkan informasi mengenai:

- 1) Di RS Haji Jakarta ini telah terdapat SOP pelaksanaan rekrutmen dan seleksi
- 2) Masih ada yang belum sesuai dengan SOP seperti seperti pada saat rekrutmen dan seleksi cito tenaga perawat *Crash Program* yang hanya untuk jangka waktu 3 bulan untuk menggantikan perawat yang cuti melahirkan tidak dilakukan tahap tes tertulis. Berdasarkan hasil observasi juga memang pada waktu merekrut tenaga perawat *Crash Program* tidak dilakukan tes tertulis, hanya tes wawancara dan kemudian tes yang lainnya dilakukan setelah tenaga perawat akan diangkat sebagai pegawai tetap.
- 3) Telah terdapat kebijakan dalam rekrutmen dan seleksi untuk mendukung pelayanan islami dengan mengikutsertakan Bagian Bintal (Budaya Organisasi Islam) di RS Haji Jakarta dan berdasarkan hasil wawancara dan observasi di RS Haji Jakarta telah membuat Buku Panduan Pelayanan Islami Rumah Sakit Haji Jakarta dan Buku Renungan Pelayanan Islami Rumah Sakit Haji Jakarta yang dibagikan ke setiap unit.

6. 2. 2. Proses Rekrutmen

a. Penentuan Dasar Rekrutmen

Dasar rekrutmen yang dilaksanakan oleh RS Haji Jakarta diungkapkan oleh informan 1 dan 4:

*“Kebutuhan tenaga dari unit,..
Kebutuhan yang direncanakan dan tidak direncanakan...yang tidak direncanakan yang cito-cito..”*(Informan 1)

“...mendasari untuk kebutuhan tenaga, jumlah tenaga diruangan berdasarkan rumus Depkes.”(Informan 4)

Berdasarkan hasil wawancara mengenai penentuan dasar rekrutmen diketahui bahwa:

- 1) Penentuan dasar diadakannya rekrutmen perawat adalah karena dibutuhkannya perawat dari unit tertentu.
- 2) Ada kebutuhan yang direncanakan dan tidak direncanakan (yang cito tenaga yaitu *Crash Program*).
- 3) Kebutuhan tenaga perawat dihitung dengan menggunakan rumus Depkes.

b. Perencanaan Rekrutmen

Hal-hal yang berkaitan dengan perencanaan rekrutmen diungkapkan oleh informan 1, 2 dan 4:

*“Dalam tiap ruangan kebutuhannya berapa, Tiap tahun ada...Kepala ruangan masuk ke ini...Dalam tiap ruangan kebutuhannya berapa. Tiap tahun ada...Diutamakan IP 2,75 keatas...Ada ...kita waktu itu..pengalaman harus diatas satu tahun diutamakan untuk S1,Umur kita maksimal 30, walaupun nggak ada secara tertulis...waktu itu kebijakan...tapi kita ambil sendiri...Jenis kelamin nggak ngaruh
Iya,...otomatis kalau disini...dari hasil tes tertulis, wawancara memang mempengaruhi biasanya bintal..”*(Informan 1)

“Yang merencanakan dari kita, dari keperawatan, nanti kita usulkan di ruangan Sakinah atau Istiqomah. Jadi BOR nya segini, jumlah TT-nya segini...nah...ini..ee..apa... perawat yang dibutuhkan untuk saat ini misalnya perawat yang dibutuhkan 20, pakai rumus yang dibutuhkan 22, berarti kurang 22. Nah itu kita usulkan ke SDM, SDM ke Direktur, boleh nggak ada kebijakan boleh merekrut.”(Informan 4)

“Penting..kriteria, pertama masalah sikap perilaku individu, kedua sikap terhadap atasan, ketiga sikap terhadap customer, keempat terhadap organisasi. Pelayanan islami itu mencakup ini...setia kepada atasan, menyangkut kedisiplinan, terhadap customer, perilaku terhadap customer menjaga kerahasiaan customer, komunikasi yang efektif..terhadap organisasi artinya terhadap RS ini jelek apa nggak, apakah dia punya loyalitas...”(Informan 2)

Berdasarkan informan 1, 4 dan 2 proses perencanaan di RS Haji Jakarta adalah:

- 1) Dalam perencanaan rekrutmen Kepala Ruang menentukan berapa kebutuhan tenaganya untuk perencanaan rekrutmen. Tiap awal tahun ada rencana untuk rekrutmen.
- 2) Perencanaan tipe kandidat tenaga karyawan
 - a) Perawat seperti IP harus diatas 2,75,
 - b) Berpengalaman diatas satu tahun namun menurut Bagian Keperawatan pengalaman ini tidak terlalu difokuskan,
 - c) diutamakan lulusan Sarjana,
 - d) Usia maksimal 30 tahun (untuk batasan umur ditentukan atas keputusan bersama) sedangkan untuk jenis kelamin tidak berpengaruh.
- 3) Setelah dihitung kebutuhan tenaga oleh Bagian Keperawatan kemudian diusulkan ke Bagian SDM, kemudian baru diajukan ke Direktur untuk mendapatkan persetujuan untuk melakukan rekrutmen karyawan.
- 4) Perencanaan rekrutmen otomatis bertujuan untuk merekrut tenaga perawat yang memiliki nilai perilaku islami, karena mengikutsertakan Bintel.
- 5) Kriteria dari Bintel seperti:
 - a) Sikap perilaku individu
 - b) Sikap terhadap atasan (menyangkut kedisiplinan)
 - c) Sikap terhadap *customer* (menjaga kerahasiaan pasien dan komunikasi yang efektif)
 - d) Sikap terhadap organisasi (sikap pandang terhadap organisasi dan loyalitas) yang digunakan untuk pelayanan islami.

c. Penentuan Sumber-Sumber Rekrutmen

Penentuan sumber-sumber rekrutmen diungkapkan oleh informan 1, 2 dan 4:

“Sumber tenaga yang didapat dari eksternal karena pihak RS Haji tidak mempunyai hubungan kerjasama lembaga Pendidikan seperti Akper untuk penyaluran tenaga perawat. RS Haji bekerjasama dengan Lembaga Pendidikan hanya untuk Diklat. Ada lamaran berdasarkan informasi orang dalam.” (Informan 1)

“dari eksternal, dari internal juga ini kalau dari internal dari keluarga karyawan” (Informan 4)

“Kita belum bekerjasama dengan Lembaga Pendidikan islam, tapi tidak dimungkinkan secara tidak langsung. Bukan dari lembaga-lembaga islam itu dari yang umum tapi dia tidak masuk kegiatan-kegiatan keagamaan dikampus, Rohis segala macemnya. Sehingga pengetahuan agamanya kurang, itu biasanya secara otomatis tersaring, jadi mereka tidak masuk.”
(Informan 2)

Dari informan 1, 2 dan 4 diketahui bahwa:

- 1) Sumber rekrutmen tenaga perawat di RS Haji Jakarta berasal dari sumber eksternal. Sumber eksternal didapat dari lingkungan luar rumah sakit seperti referensi karyawan.
- 2) Dalam mendapatkan sumber pelamar RS Haji Jakarta belum memiliki hubungan kerjasama dengan lembaga pendidikan umum ataupun lembaga pendidikan islam.
- 3) Jika pelamar dari perguruan tinggi umum tapi tidak pernah mengikuti kegiatan keagamaan di perguruan tingginya, sehingga pengetahuan agamanya kurang yang dibutuhkan untuk mendukung pelayanan islami dapat tersaring nantinya dalam seleksi berikutnya.

d. Metode-metode Rekrutmen

Metode-metode rekrutmen yang digunakan di RS Haji diungkapkan oleh informan 1 dan 4:

“Informasi tentang adanya lowongan RS Haji ditujukan ke Internal dan Eksternal. RS Haji pernah menggunakan jasa internet (Job DV) dan surat kabar untuk menyebarkan informasi adanya lowongan.” (Informan 1)

“Kalau merekrut...mass media..” (Informan 4)

Berdasarkan Informan 1 dan Informan 2 metode yang digunakan untuk merekrut karyawan di RS Haji Jakarta adalah metode terbuka, karena informasi disebarluaskan kepada pihak internal (dalam rumah sakit) ataupun eksternal (pihak luar rumah sakit) dengan menggunakan media massa surat kabar dan internet.

e. Kendala Rekrutmen

Dalam proses rekrutmen ini kendala yang dialami RS Haji Jakarta diungkapkan oleh informan 1, 2 dan 4:

“Kendalanya adalah kebanyakan lamaran yang ada merupakan tenaga perawat lulusan D3 sedangkan kebutuhan RS Haji adalah tenaga perawat lulusan S1. Untuk saat ini tidak ada...karena yang banyak ngelamar nggak masalah, karena kebutuhan sedikit untuk tahun ini.” (Informan 1)

“Kalau S1 kurang ya,...” (Informan 4)

“Menekan ke masalah khilafiyah (perbedaan pendapat), kalau dalam islam khilafiyah itu ada islam yang keras, ada islam yang sedang. Ini mungkin perlu benar-benar ditekankan karena faktor-faktor gesekan bisa saja terjadi.” (Informan 2)

Dari informan 1, 2 dan 4 didapatkan bahwa kendala rekrutmen yang dialami adalah:

- 1) Kurangnya calon perawat lulusan Sarjana yang mendaftar walaupun tidak terlalu menjadi kendala yang berarti.
- 2) Selain itu masalah khilafiyah juga dirasakan dapat menjadi kendala

6. 2. 3. Proses Seleksi

a. Dasar dan Tujuan Seleksi

Mengenai dasar dan tujuan seleksi di RS Haji Jakarta diungkapkan oleh informan 1, 3 dan 4 berikut ini:

“RS mengharapkan perawat yang kualitasnya baik dan terlatih..”
(Informan 1)

“Untuk mendapatkan karyawan yang memiliki profesionalitas disamping itu karena RS Haji adalah RS Islam maka segi keagamaan juga penting.”
(Informan 3)

“Tujuan seleksi ada plusnya dalam wawancara, muslim, harus bisa membaca Al Quran. Nah..untuk dasar memberikan pelayanan islami.”

Perawat yang kompeten, masuk harus salam, sebelum tindakan harus membaca basmalah,...itu pada saat wawancara”(Informan 4)

Berdasarkan hasil wawancara dalam menyeleksi karyawannya, RS mengharapkan agar dihasilkan perawat yang berkualitas, terlatih dan kompeten serta mendapatkan karyawan yang tidak hanya memiliki profesionalitas namun juga baik dari segi keagamaannya.

b. Kualifikasi Seleksi

Beberapa kualifikasi seleksi yang telah ditetapkan oleh RS Haji Jakarta seperti yang diungkapkan oleh informan 1 dan 3:

“kita gali...motivasi...kualitas diutamakan...kalau pengalaman memang kita cari di atas satu tahun.. Dalam wawancara pasti ada, di UGD harus ada pelatihan SIM,..untuk kedepannya.. Seperti di ICU mesti ada pelatihan,..Menunjang pekerjaan, inisiatif , motivasi, kreatif, penampilan baik.Kesehatan fisik iya...kan ada kesehatan fisik. Penampilan,..fisik kesehatan motivasi...Pengetahuan agama juga ada kan...”(Informan 1)

“Landasan pertama adalah dapat membaca Al Qur’an walaupun tidak lancar minimal memiliki komitmen untuk belajar, karena Binal memiliki program pemberantasan buta huruf Qur’an.”(Informan 3)

Berdasarkan hasil wawancara dari informan 1 dan 3 beberapa seleksi yang harus dipenuhi oleh pelamar untuk lulus seleksi adalah:

- 1) Berdasarkan apa yang ada dalam form wawancara
- 2) Berpengalaman diatas satu tahun.
- 3) Selain itu juga berdasarkan persyaratan tertentu misalnya untuk perawat di ICU dan UGD.
- 4) RS Haji juga mencari tenaga perawat yang dapat menunjang pekerjaannya, memiliki inisiatif, motivasi, kreatif , memiliki pengetahuan agama yang baik dan berpenampilan baik.
- 5) Untuk kedepannya perawat UGD harus memiliki SIM agar *Ambulance* dapat dipakai oleh perawat.

- 6) Dalam upaya memberikan pelayanan islami, kualifikasi yang utama adalah dapat membaca Al Quran, hal ini juga mendukung program pemberantasan buta huruf Al Quran.

c. Langkah-langkah Seleksi

Hal-hal mengenai langkah-langkah seleksi yang dilakukan di RS Haji Jakarta diungkapkan oleh informan semua informan:

“Seleksi lamaran,...pemanggilan,...tes tertulis, wawancara, tes keterampilan...nya 2 hari..jadi masuk dalam situasi kerja...kepala ruangan, rekomendasi kepala ruangan untuk rekomendasi...untuk kontrak...tahap seleksi tetap tes kesehatan dan psikotes..untuk karyawan tetap.” (Informan 1)

“Pertama tes tertulis, agamanya berapa persen. Tes tertulis tentang psikotes, masalah berhubungan dengan teknis keperawatan. Membuat soal kita (Bintal). Lulus tes tertulis, ya...wawancara. tes wawancara itu mendalami apa yang sudah dia jawab dalam tes tertulis, kita pertanyakan ulang sekaligus prakteknya disitu. Jadi selain wawancara kita juga nilai prakteknya disitu misalnya baca Quran, ibadahnya tentang solat atau wudhu itu kita tes juga. Praktek zakat, praktek suruh hitung zakat.

Yang ketiga tes keterampilan, kita nggak ikut. Tes keterampilan diserahkan sepenuhnya oleh keperawatan. Nanti itu yang keempat itu psikotes, pihak ketiga dalam hal ini ...ee..dari psikolog apa segala macemlah, dari luar...”

“Kita..Bintal ini betul-betul apa ya...filter..filter yang banget-banget...walaupun dia penunjang ...

Yang pertama kali dinilai bukan hanya kepribadian tapi akhlaknya, kemudian lagi agamanya, kemudian yang paling pokok itu...penampilannya juga kita lihat. Biasa dengan pakai jilbab atau nggak,...penting. Jadi penampilan itu aja sudah menunjukkan seperti apa kepribadiannya...iya kan.

Cara bicaranya, sikap, cara pandangnya, cara bicaranya ..itu penting sekali. Bahasa tubuh....bahasa tubuh itu luar biasa sangat...karena sangat menentukan calon karyawan yang akan kita terima nanti.”

“Kita cecer pertanyaan itu yang mengarah kepada apa yang kita...

Sebab kalau semata-mata hanya karena uang itu jadi pertimbangan berat buat kita. Kita berharap mereka bekerja itu.....uang sih dengan sendirinya mengikuti, kalau pelayanannya bagus, kerjanya kitanya bagus Allah akan kasih.” (Informan 2)

“..biasanya awal-awal kita tanya tujuan bekerja itu apa ..biasanya awal-awal kita tanya tujuan bekerja itu apa.

Kita galilah keagamaannya supaya orientasi bekerjanya bukan untuk cari uang saja, tapi bekerja sebagai ibadah.

...dari wawancara kita diskusikan, nilai-nilai yang lebih besar, nilai-nilai dari segi agamanya bahkan kita berhak blacklist karyawan yang indikasinya membahayakan, aliran sesat dan sebagainya.”(Informan 3)

“...kalau di keperawatan kemampuannya gimana, ngarahnya dia lebih kemana...kan ada. Dengan anak, kita gali apa yang diminati. Kita gali kemampuannya, kita arahkan kesitu nanti, kita gali”(Informan 4)

- 1) Berdasarkan informan yang ada langkah seleksi yang dilakukan adalah: Seleksi berkas lamaran
- 2) Pemanggilan
- 3) Tes tertulis
- 4) Wawancara

Dalam proses wawancara seleksi karyawan khususnya perawat, Bagian Bintal (Budaya Organisasi Islam) di RS Haji Jakarta sangat memperhatikan hal-hal berikut yang akan berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan islami:

- a) Kemahiran membaca Al Quran, ibadahnya sholat dan wudhu serta praktek zakat yaitu menghitung zakat.
 - b) Kepribadian dan akhlak pelamar
 - c) Pengetahuan agama seperti rukun iman.
 - d) Penampilan berjilbab
 - e) Cara bicara, cara pandang, bahasa tubuh
 - f) Akidah yang dimiliki, jangan sampai memiliki akidah yang rusak seperti mengikuti aliran sesat.
 - g) Tujuan bekerja yang bukan semata-mata karena uang.
 - h) Dari Bagian Keperawatan, dalam wawancara lebih memfokuskan mengenai bagaimana kemampuan perawat dan minat tertentu dalam merawat pasien.
- 5) Tes keterampilan yang dilakukan selama 2 hari dimana calon perawat dikondisikan seperti situasi kerja yang kemudian akan mendapatkan rekomendasi oleh kepala ruangan
 - 6) Setelah mendapat rekomendasi untuk diterima baru dilakukan tes kesehatan dan psikotes.

d. Kendala Seleksi

Kendala dapat terjadi dalam menyeleksi karyawan seperti yang diungkapkan oleh informan 1, 2 dan 4:

“Menyangkut dana, dulu setengah-setengah sekarang ditanggung Rumah Sakit. Tapi nggak terlalu menjadi kendala yang berarti..” (Informan 1)

*“Kendalanya apa ya...
Kendalanya lagi dari perguruan tinggistandar.
Itu terpaksa sekali tidak mengikuti, banyak yang gagal. Ternyata kurikulum itu, kurikulum itu tidak merata, kurikulum standar keperawatan itu ada sedikit perbedaan antar perguruan tinggi yang bagus dengan perguruan tinggi swasta yang biasa-biasa aja.”
“...Cuma perlu SOP khusus wawancara. SOP khusus wawancara secara keseluruhan itu yang belum diatur. Belum ada SOPnya secara keseluruhan SOP wawancara, rekrutmen pegawai khusus untuk..ee...keterampilan pengetahuan ini...”* (Informan 2)

“Saat ini kendala hanya kemampuan dibawah rata-rata ..” (Informan 4)

Berdasarkan hasil wawancara mendalam dari informan 1, 2 dan kendala-kendala dalam pelaksanaan seleksi perawat adalah:

- 1) Menyangkut dana namun tak menjadi hambatan yang berarti
- 2) Perawat banyak yang gagal karena perbedaan standar kurikulum perguruan tinggi.
- 3) Belum adanya SOP khusus wawancara
- 4) Kemampuan perawat dibawah rata-rata

6. 2. 4. Output

Perawat yang dihasilkan dari rekrutmen dan seleksi perawat kemampuan aplikasinya masih kurang dikarenakan kurang banyaknya praktek. Penilaian pengetahuan dapat dilihat dari hasil tes tertulis, penilaian keterampilan didapat dari hasil tes keterampilan yang diadakan selama 2 hari. Keterampilan dinilai tergantung pada perawat baru yang diterima, jika perawat baru yang belum berpengalaman karena jam terbang yang kurang maka selanjutnya dilihat apakah perawat tersebut berpotensi dan dilihat pula bagaimana *skill* yang dimiliki, bagaimana ketanggapannya dalam memberikan tindakan.

Sedangkan dalam memberikan pelayanan islami belum dapat dikatakan baik sekali karena masih dalam terus proses yang lebih baik, namun beberapa hal sudah dapat tercapai seperti perawat yang berpakaian menutup aurat dan berkembangnya budaya salam. Hal ini seperti yang disampaikan oleh Informan 4, Informan 1 dan Informan 2:

“Pengetahuannya sih sama aja....cuma karena pengetahuannya aplikasinya kesulitan..kemampuan aplikasinya yang susah ... Biasanya susah itu dipraktek, karena praktek di sekarang itu skillnya beda dengan lulusan yang dulu karena sekarang banyak pendidikan tapi lahan prakteknya kurang.. Pengetahuannya dari tes tulis, pada saat skill nya tes praktek, 2 hari..pada seleksi rekrutmen itu banyak, yang kita undang-undang sampai tes psikotes Cuma beberapa orang. Keterampilan itu nanti 2 hari, nanti kita tes bagaimana melakukan tindakan.

Masih ada yang kurang bagus, keterampilan itu tergantung kalau dari yang baru, jam terbangnya masih sedikit, potensial nggak, skillnya bagus nggak. Artinya kalau dibimbing cepat tanggap, itu bagus. Kalau dibimbing dia tidak tanggap, nah itu susah.”(Informan 4)

“Pengetahuan selama ini kan kita ambil...keterampilan dari tes keterampilan, saat crash program atau magang seleksi kita bisa lihat. Setelah itu ada sistem kontrak, ...dalam masa kontrak itu,..setiap habis kontrak ada penilaian, bahkan kalau di keperawatan ada presentasi.Ga ada masalah,kualitasnya baik-baik aja, karena memang kita seleksi ketat.”
(Informan 1)

“Mengenai perawat yang dapat memberikan pelayanan islami belum dapat dibidang bagus karena masih dalam proses namun Insyallah harapan RS sudah ada yang tercapai seperti dari segi berpakaian yang menutup aurat dan budaya salam.”(Informan 2)

6. 3.Data Sekunder

6. 3. 1. Prosedur Operasional Baku Rekrutmen dan Seleksi RS Haji Jakarta

Prosedur rekrutmen dan seleksi meliputi proses perekrutan calon tenaga, proses seleksi, proses penempatan masa percobaan calon karyawan, pengadministrasi dan pengarsipan kegiatan rekrutmen dan seleksi.

Berikut adalah prosedur rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta:

a. Metode penarikan calon karyawan yang digunakan di RS Haji Jakarta antara lain.

1) Job Posting

Yaitu metode penarikan calon karyawan dimana rumah sakit mengumumkan kepada para karyawannya tentang adanya lowongan-lowongan yaitu melalui media mading.

2) Walk-ins

Yaitu metode penarikan calon karyawan dimana pelamar datang sendiri ke rumah sakit dan menyerahkan lamaran. Lamaran-lamaran yang diterima disimpan dalam suatu file sampai ada lowongan pekerjaan atau sampai lamaran dinyatakan tidak valid lagi (6 bulan).

3) Rekomendasi karyawan (*employee referrals*)

Yaitu metode penarikan calon karyawan dimana karyawan rumah sakit bisa merekomendasikan pencari pekerjaan ke bagian personalia.

4) Pengiklanan

Yaitu metode penarikan calon karyawan yang menggunakan media cetak seperti koran, majalah/tabloid.

5) Lembaga pendidikan

Yaitu metode penarikan calon karyawan dengan cara bekerja sama dengan institusi pendidikan untuk mendapat lulusan yang terbaik yang dapat diikuti sertakan dalam proses seleksi karyawan.

b. Proses penerimaan karyawan

- 1) Dengan melihat Rencana Kebutuhan Tenaga akan diinventarisasi calon tenaga yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh Rumah Sakit Haji Jakarta
- 2) Periode perekrutan dilakukan pada bulan Januari – Maret setiap tahunnya, kecuali untuk perekrutan tenaga karena kondisi khusus.
- 3) Berdasarkan hasil inventarisasi maka akan dibuat pengumuman penerimaan karyawan

- 4) Unit Personalia dan Diklat menerima dan menyeleksi dokumen persyaratan pelamar.
- 5) Persyaratan umum calon pelamar sebagaimana tercantum dalam Peraturan Perusahaan RS Haji Jakarta.
- 6) Hanya pelamar yang memenuhi persyaratan yang akan diproses.

Berkas lamaran harus memenuhi kelengkapan-kelengkapan :

- (a) Surat lamaran
- (b) Daftar riwayat hidup (CV)
- (c) Surat keterangan kelakuan baik dari kepolisian
- (d) Foto copy semua ijazah dan kursus-kursus yang dimiliki
- (e) Surat keterangan berbadan sehat
- (f) Pas foto 4X6 sebanyak 1 buah

Khusus untuk tenaga medis maka berkas lamaran ditambah dengan :

- (g) Surat Ijin Praktek
- (h) Surat Penugasan

c. Tes penerimaan calon karyawan

- 1) Pelamar yang memenuhi persyaratan administratif akan diberikan surat panggilan untuk mengikuti tes tertulis. Khusus tenaga medis maka seleksi administratif akan dilakukan oleh Tim Kredensial Komite Medik.
- 2) Test tertulis yang diberikan meliputi tes potensi akademik, tes pengetahuan agama dan tes kekhususan.
- 3) Pelamar yang berhasil dalam test tertulis akan menjalani test interview.
- 4) Minimal 2 hari sebelum Interview, Unit Personalia dan Diklat akan mengirimkan surat permohonan interview kepada Tim Seleksi Penerimaan Karyawan yang berisikan posisi jabatan, nama peserta, pendidikan, waktu dan tempat interview.
- 5) Tim Seleksi Penerimaan Karyawan terdiri dari Ka Unit Personalia dan Diklat/Ka Sub Unit Personalia dan Diklat, Ka Unit Binal/Pelaksana Binal, Ka Unit/Sub Unit ybs. Khusus tenaga medis maka Tim Seleksi Penerimaan Karyawan akan ditambah dengan Direktur, Ka Bag Umum & Pembinaan SDM, Ka Bid Pelayanan Medik, dan Ketua Komite Medik.

- 6) Sebelum dilakukan interview, pelamar diwajibkan mengisi Form Lembar Kehidupan Calon Karyawan.
- 7) Materi interview meliputi kepribadian, kesetiaan, ketaatan menjalankan ibadah, kesehatan, kecerdasan, motivasi, latar belakang keluarga, kemampuan dan ketrampilan.
- 8) Pelamar yang berhasil lulus dalam test interview, maka pelamar tersebut dapat mengikuti test ketrampilan yang dilakukan sesuai jabatan yang akan diisi. Khusus tenaga medis tidak dilakukan tes ketrampilan.
- 9) Pelamar yang berhasil lulus dalam test ketrampilan dapat mengikuti psikotes.
- 10) Biaya pelaksanaan psikotes dibebankan 50 % kepada peserta dan 50 % dan/lebihannya menjadi beban RS Haji Jakarta.
- 11) Pelamar yang berhasil lulus dalam psikotes, maka pelamar tersebut dapat mengikuti test kesehatan.
- 12) Pelamar yang berhasil lulus dalam tes kesehatan, maka pelamar tersebut dapat mengikuti test uji lapangan selama 3 bulan. Khusus tenaga medis maka tidak akan dilakukan uji lapangan 3 bulan.
- 13) Sebelum mengikuti uji lapangan 3 bulan, pelamar menandatangani Surat Perjanjian Kesepakatan Kerja yang berisikan data diri, tempat tugas, kompensasi yang diterima, tata tertib, hak dan kewajiban, hal-hal yang dapat menyebabkan pemutusan hubungan dan tanda tangan kesepakatan

BAB VII PEMBAHASAN

7. 1. Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan yang ditemui pada saat mengumpulkan data adalah dari informan yaitu keterbatasan pengetahuan dan pengalaman salah satu informan yang direncanakan untuk diwawancarai. Sehingga harus mewawancarai informan lain yang direkomendasikan meskipun tidak lagi mengurus masalah rekrutmen dan seleksi namun dinilai lebih berpengalaman mengenai rekrutmen dan seleksi karyawan di RS Haji Jakarta. Selain itu juga ada data penunjang untuk hasil penelitian yang tidak didapatkan karena tidak ditemukan di tempat atau bagian yang terkait.

7. 2. Pembahasan Variabel Input

7. 2. 1. Perekrut (Tim Rekrutmen dan Seleksi)

Kualitas Sumber Daya Manusia Rumah Sakit tergantung pada proses rekrutmen dan seleksi. Agar dapat dilakukan proses rekrutmen dan seleksi yang diolah secara matang maka diperlukan tim yang memiliki kompetensi dalam menangani proses rekrutmen dan seleksi. Proses rekrutmen dan seleksi ini merupakan tanggung jawab departemen personalia dan melibatkan para spesialis dari unit-unit yang terkait (Handoko, 1996).

Pelaksanaan proses rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta ini dilakukan dengan mengikutsertakan beberapa unit bagian yaitu Bagian SDM, Bagian Bintal dan unit terkait. Hal ini juga sesuai seperti apa yang dituliskan di dalam POB (Prosedur Operasional Baku) rekrutmen dan seleksi RS Haji Jakarta. Untuk proses rekrutmen dan seleksi tenaga perawat ini perwakilan dari unit yang meminta yaitu bagian Keperawatan. Setiap bagian memiliki peran dan fungsi masing-masing, Bagian SDM untuk mengetahui data-data mengenai pelamar, Bagian Keperawatan untuk mengetahui kompetensi perawat. Sedangkan Bagian Bintal diikutsertakan untuk memilih orang-orang yang memiliki dasar keislaman yang baik. Namun dalam POB rekrutmen dan seleksi RS Haji Jakarta tidak semua peran disebutkan dengan rinci, hanya beberapa

peran atau tanggung jawab dari Bagian SDM yang disebutkan. Bagian Bintal ini penting untuk berada di RS haji Jakarta dan diikutsertakan ke dalam proses rekrutmen dan seleksi karena inilah yang merupakan perbedaan dalam rumah sakit yang bernafaskan islami dengan rumah sakit lainnya. Hal ini sesuai dengan Praktiknya (1986) yang menyatakan bahwa Rumah Sakit Islam harus memiliki Bagian satuan spiritual karena bagian inilah yang membawa keselamatan di dunia dan akhirat. Rumah Sakit Islam tanpa Bagian santunan spiritual, tidak berbeda dengan Rumah Sakit Lainnya.

Dalam kaitannya dengan efektifitas pelayanan terhadap klien, rumah sakit dengan kinerja yang baik berbeda spesifik dalam lima konsep pengorganisasian (Ilyas, 1999). RS Haji Jakarta memenuhi 2 (dua) dari 5 (lima) konsep pengorganisasian menurut Ilyas (1999) yaitu:

- a. Kecenderungan yang kuat untuk memberikan tugas tertentu kepada unit tertentu (spesialisasi fungsi).
- b. Kecenderungan bahwa tugas tertentu dilaksanakan hanya oleh personil tertentu (spesialisasi peran).

Dengan demikian, maka tenaga pelaksana proses rekrutmen dan seleksi tenaga perawat di RS Haji Jakarta ini sudah baik, artinya telah melibatkan seluruh unit terkait terutama Bintal, sesuai dengan POB rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta dan memenuhi spesialisasi fungsi dan spesialisasi peran. Tenaga perekrut yang sudah pasti terlibat untuk menangani proses rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta diharapkan benar-benar memiliki kompetensi yang cukup untuk menyaring tenaga perawat yang berkualitas agar proses ini lebih terjamin.

7. 2. 2. Pelamar

Pelamar yang dapat diterima menjadi karyawan di rumah sakit harus terlebih dahulu memenuhi kualifikasi yang ditetapkan oleh rumah sakit. Pada proses rekrutmen dan seleksi tenaga perawat di RS Haji Jakarta telah ditentukan persyaratan bagi pelamar antara lain:

- a. Pendidikan lulusan S1
- b. Umur maksimal 30 tahun
- c. Berpengalaman

- d. IPK 3,00
- e. Persyaratan tinggi badan 155 cm untuk pelamar wanita dan 160 cm untuk pelamar pria

Penentuan persyaratan bagi pelamar ini harus disesuaikan dengan persyaratan jabatan dalam analisis jabatan. Terutama masalah pendidikan, sebab dengan latar belakang pendidikan pula seseorang dianggap akan mampu menduduki suatu jabatan tertentu (Hasibuan, 2008). Umur juga penting dipertimbangkan karena mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja dan tanggung jawab seseorang begitu juga dengan pengalaman, sebab orang yang berpengalaman merupakan calon karyawan yang siap pakai (Hasibuan, 2008).

Persyaratan ini harus dipahami oleh tim yang melaksanakan rekrutmen dan seleksi agar dalam proses penyeleksian nantinya pelamar-pelamar yang memenuhi persyaratan itulah yang dapat lolos dalam proses seleksi.

7. 2. 3. Dana Rekrutmen dan Seleksi

Sesuai dengan hasil penelitian, diketahui bahwa alokasi dana untuk rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta didapat dari biaya operasional SDM yaitu termasuk dalam Rencana Kerja Anggaran Pertahun (RKAP). Untuk sumber dana dalam proses rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta ini dirasakan sudah cukup, baik pada rencana kebutuhan karyawan yang direncanakan dan yang tidak direncanakan, seperti untuk tenaga *crash program* yang baru-baru ini terlaksana di RS Haji Jakarta pada bulan Maret dan April tahun 2009. Namun harus tetap melakukan efisiensi dalam setiap penggunaannya.

7. 2. 4. Sarana dan Prasarana

Sarana dan prasarana untuk mendukung proses rekrutmen dan seleksi tenaga perawat ini sudah cukup tersedia, baik dari pemakaian ruangan, lembar soal bahan ujian, form wawancara, Al Quran untuk tes agama dan tempat praktek untuk tes keterampilan yang memanfaatkan ruang perawatan yang tersedia. Untuk memperlancar pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta ini sarana dan prasarana

merupakan hal yang penting, sehingga ada baiknya jika sarana dan prasarana yang sudah ada tetap dipelihara dan digunakan dengan efektif dan efisien.

7. 2. 5. SOP Rekrutmen dan Seleksi

Standar operasional prosedur (SOP) merupakan suatu pedoman yang memuat tahapan sebuah proses kegiatan. Dengan adanya SOP ini maka pelaksanaan kegiatan akan lebih terarah dan sistematis.

Dalam pelaksanaan rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta telah terdapat Prosedur Operasional Baku mengenai Rekrutmen dan Seleksi. Namun berdasarkan hasil observasi POB yang ada ini masih kurang lengkap mencantumkan peran dan tanggung jawabnya masing-masing anggota tim rekrutmen dan seleksi yang terkait.

Dari hasil penelitian didapatkan pula bahwa pelaksanaan rekrutmen dan seleksi ini masih ada yang belum sesuai seperti masalah perawat *Crash Program* yang hanya dikontrak selama 3 bulan untuk menggantikan perawat yang cuti ini tidak mengikuti tes tertulis dikarenakan waktu yang terbatas. Hal ini mungkin disebabkan RS Haji Jakarta membutuhkan pengganti perawat dengan cepat sehingga proses tes tertulis ditiadakan untuk mempercepat proses rekrutmen dan seleksi. Peniadaan tes tertulis ini tidak akan cukup berpengaruh terhadap kualitas perawat yang direkrut jika pada saat wawancara kemampuan dan kompetensi perawat benar-benar digali namun untuk lebih menjamin perawat yang diterima benar-benar memiliki pengetahuan yang memadai maka perlu dilakukan tes tertulis. Sebab tes tertulis ini penting dan dapat digunakan untuk menguji kemampuan kognitif, mengetahui minat dan kepribadian serta mengukur pengetahuan yang dimiliki (Cahyani, 2005).

Mengenai kebijakan yang berkaitan dengan pelayanan islami, RS Haji Jakarta telah memberikan kebijakan agar dalam proses rekrutmen dan seleksi diikutsertakan Bagian Bintal yang bertanggung jawab dalam Budaya Organisasi Islam di rumah sakit, seperti dalam POB rekrutmen dan seleksi yang menyebutkan bahwa salah satu tim penyeleksi berasal dari Bagian Bintal. Kebijakan yang diberikan pihak RS Haji Jakarta ini sudah cukup baik karena dengan adanya dukungan organisasi dan komitmen dari para pejabat organisasi maka pelayanan islami dapat berjalan dengan baik. Dengan

demikian misi RS Haji Jakarta untuk menyediakan pelayanan kesehatan islami yang modern, paripurna dan berkualitas akan tercapai.

7. 3. Pembahasan Variabel Proses

7. 3. 1. Proses Rekrutmen

a. Penentuan Dasar Rekrutmen

Dari hasil penelitian didapatkan bahwa hal yang mendasari diadakannya rekrutmen perawat di RS Haji Jakarta adalah karena kebutuhan perawat dari unit tertentu. Dalam melaksanakan tugas rekrutmen para pencari tenaga kerja memang mendasarkan kegiatannya pada perencanaan sumber daya manusia yang telah ditentukan sebelumnya (Siagian, 1996). Dalam membuat perencanaan sumber daya manusia ada tiga pertanyaan yang harus diajukan dan dijawab, yaitu tentang jumlah dan jenis orang yang diperlukan untuk melakukan hal yang perlu dilaksanakan, tentang perlakuan kepada karyawan yang kita miliki, tentang kemungkinan karyawan yang kita miliki dapat memenuhi kebutuhan kita di masa datang (Cahyani, 2005).

Hasil penelitian ini juga sesuai dengan POB rekrutmen dan seleksi di RS Haji Jakarta yang mengawali proses penerimaan karyawan dengan melihat Rencana Kebutuhan Tenaga akan diinventarisasi calon tenaga yang dibutuhkan sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan oleh Rumah Sakit Haji Jakarta. Selain itu hal yang sama juga disebutkan menurut Salman (2003) dalam (Munthe, 2004) bahwa tahap pertama pelaksanaan rekrutmen tenaga keperawatan adalah mengidentifikasi peluang kerja melalui perencanaan SDM tenaga keperawatan atau kebutuhan dari seksi keperawatan. Dengan demikian penetapan dasar rekrutmen di RS Haji Jakarta sudah baik dan sesuai dengan teori dan aturan rumah sakit.

b. Perencanaan Rekrutmen

Menurut Ilyas (1999), perencanaan rekrutmen bertujuan untuk menentukan tipe kandidat. Perencanaan tipe kandidat tenaga karyawan dan perawat di RS Haji Jakarta berdasarkan hasil penelitian ditentukan dari segi IP (Indeks Prestasi) pelamar yang diatas 2,75, pengalaman yang dimiliki diatas satu tahun namun menurut Bagian

Keperawatan pengalaman ini tidak terlalu difokuskan, diutamakan lulusan Sarjana, usia maksimal 30 tahun (untuk batasan umur ditentukan atas keputusan bersama).

Jika dilihat dari variabel input mengenai pelamar, ada perbedaan persyaratan IPK (Indeks Prestasi Kumulatif) dari kedua informan yang berbeda. Kemudian peneliti mencari data lain yang mendukung yaitu POB mengenai rekrutmen dan seleksi perawat atau sejenisnya namun staf di Bagian Keperawatan tidak dapat menemukan POB yang dimaksud. POB di bagian SDM memang sudah ada namun seharusnya begitu pula di Bagian Keperawatan. Aturan atau Prosedur Operasional Baku ini adalah input yang penting sehingga bila inputnya belum baik maka akan dapat mempengaruhi outputnya. Meskipun demikian tipe kandidat yang ada di RS Haji Jakarta ini sudah sesuai dengan pertimbangan variabel yang dibutuhkan untuk jabatan menurut Ilyas (1999). Menurut Ilyas (1999) pertimbangan variabel yang dibutuhkan untuk jabatan seperti: tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan, umur, *sex* dan lain-lain.

Perencanaan rekrutmen di RS Haji Jakarta ini mengutamakan pertimbangan pendidikan yaitu lulusan Sarjana Keperawatan. Hal ini sudah baik karena faktor pendidikan sangat penting dan berpengaruh dalam kemampuan pelamar. Dalam Hasibuan (2008), pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan.

Perencanaan rekrutmen di RS Haji Jakarta otomatis akan bertujuan untuk merekrut tenaga perawat yang memiliki nilai perilaku islami, karena mengikutsertakan Bintal (Budaya Organisasi Islam). Bintal memiliki kriteria untuk calon pelamar yaitu sikap perilaku individu, sikap terhadap atasan (menyangkut kedisiplinan), sikap terhadap *customer* (menjaga kerahasiaan pasien dan komunikasi yang efektif) dan sikap terhadap organisasi (sikap pandang terhadap organisasi dan loyalitas) yang digunakan untuk pelayanan islami. Dalam Buku Panduan Pelayanan Kesehatan Islami RS Haji Jakarta (2002) pelayanan islami dibentuk oleh empat komponen, salah satunya adalah komponen perilaku. Perilaku organisasi islami ini dibagi menjadi 3 bagian besar yaitu perilaku individu termasuk perilaku dengan pelanggan, perilaku antar individu, dan perilaku kepemimpinan (RS Haji Jakarta, 2002). Dengan demikian kriteria dari Bagian Bintal ini sudah cukup sesuai.

Dalam perencanaan rekrutmen menurut Ilyas (1999), selain tipe kandidat hal lain yang harus diperhatikan adalah jumlah kandidat yang akan dihubungi. Agar didapatkan karyawan sesuai kebutuhan maka diperlukan perencanaan jumlah kandidat yang matang. Menurut Dessler (2000) untuk mengkalkulasi jumlah pelamar yang harus perekrut hasilkan untuk mengangkat jumlah karyawan baru yang dibutuhkan dapat menggunakan teknik *perekrutan piramide hasil*. Teknik *perekrutan piramide hasil* ini memiliki beberapa ketentuan, yaitu:

- 1) Ratio antara penawaran yang dibuat dengan pengangkatan baru aktual adalah 2 dan 1, kira-kira separuh orang yang kepada mereka disampaikan penawaran diterima.
- 2) Ratio calon yang diwawancarai dengan tawaran yang dilakukan adalah 3 dan 2, sementara ratio calon yang diundang untuk wawancara dengan calon yang sesungguhnya diwawancara adalah 4 dan 3.
- 3) Akhirnya perusahaan tahu bahwa ratio dari petunjuk baru yang dihasilkan dengan calon yang sesungguhnya diundang adalah 6 dan 1, dengan kata lain dari 6 petunjuk yang masuk dari sumber perekrutan, satu pelamar dalam enam khususnya diundang untuk datang agar wawancara.

c. Penentuan Sumber-sumber Rekrutmen

Dari hasil penelitian diketahui bahwa sumber rekrutmen tenaga perawat di RS Haji Jakarta berasal dari sumber eksternal demikian pula yang ditemukan dalam POB rekrutmen dan seleksi. Sumber eksternal didapat dari lingkungan luar rumah sakit seperti referensi karyawan. Lamaran berdasarkan informasi orang dalam ini layak dipertimbangkan karena faktor-faktor sebagai berikut (Siagian, 1996):

- (e) Para pencari tenaga kerja baru memperoleh bantuan dalam usaha mencari tenaga kerja baru sehingga biaya yang harus dipikul oleh organisasi menjadi lebih ringan.
- (f) Para pegawai yang menginformasikan lowongan itu kepada teman atau kenalannya akan berusaha agar hanya yang paling memenuhi syaratlah yang melamar.
- (g) Para pelamar sudah memiliki bahan informasi tentang organisasi yang akan dimasukinya sehingga menjadi lebih mudah melakukan berbagai penyesuaian yang diperlukan jika lamarannya ternyata diterima.

(h) Pengalaman banyak organisasi menunjukkan bahwa pekerja yang diterima melalui jalur ini menjadi pekerja yang baik karena mereka biasanya berusaha untuk tidak mengecewakan orang yang membawa mereka ke dalam organisasi.

Selain memang layak dipertimbangkan, sumber eksternal ini memiliki beberapa kelemahan (Hasibuan, 2008):

- 1) Prestasi karyawan lama cenderung turun, karena tidak ada kesempatan untuk promosi.
- 2) Biaya penarikan besar, karena iklan dan seleksi.
- 3) Waktu penarikan relatif lama.
- 4) Orientasi dan induksi harus dilakukan.
- 5) Perilaku dan loyalitasnya belum diketahui

Berdasarkan hasil penelitian, diketahui pula bahwa belum ada kerjasama dengan lembaga pendidikan, sedangkan dalam POB rekrutmen dan seleksi RS Haji Jakarta salah satu metode penarikan calon karyawan adalah dengan cara bekerja sama dengan institusi pendidikan untuk mendapatkan lulusan terbaik yang dapat diikutsertakan dalam proses seleksi karyawan. Untuk dapat lebih menghasilkan karyawan yang berkualitas maka sebaiknya RS Haji Jakarta mengadakan kerjasama dengan institusi pendidikan, akan lebih baik lagi jika bekerjasama dengan institusi yang bernafaskan islami agar selain dapat menghasilkan karyawan yang berkualitas juga dapat mendukung pelayanan kesehatan islami.

d. Metode-metode rekrutmen

Berdasarkan hasil penelitian metode digunakan untuk merekrut karyawan di RS Haji Jakarta adalah metode terbuka, karena informasi disebarluaskan kepada pihak internal (dalam rumah sakit) ataupun eksternal (pihak luar rumah sakit). Hal ini juga sesuai dengan POB rekrutmen dan seleksi RS Haji Jakarta. Dengan metode terbuka ini diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar (Hasibuan 2008).

Metode rekrutmen ini sangat penting, karena jika para pencari tenaga kerja mampu memilih metode rekrutmen yang tepat, hasilnya adalah terjaringnya sekelompok

pelamar yang dianggap paling memenuhi berbagai persyaratan untuk mengisi berbagai lowongan yang terdapat dalam organisasi (Siagian 1996).

e. Kendala Rekrutmen

Dalam proses rekrutmen ini kendala yang timbul adalah kurang banyaknya calon perawat lulusan Sarjana. Persyaratan jabatan perawat saat ini di RS Haji Jakarta lebih mengutamakan perawat yang berpendidikan terakhir sarjana, sedangkan yang paling banyak mendaftar adalah perawat lulusan diploma. Walaupun tidak terlalu menjadi kendala yang berarti pada saat sekarang, namun dapat menyebabkan pilihan kandidat yang akan diseleksi menjadi lebih sedikit.

Berdasarkan Siagian (1996), di pasaran tenaga kerja, tersedia tidaknya orang yang memiliki pengetahuan dan keterampilan tertentu itu bukanlah hal yang konstan. Artinya bisa saja terjadi bahwa pada suatu ketika tertentu terjadi kelangkaan orang yang memiliki keahlian atau keterampilan tertentu. Dalam hal demikian, mungkin organisasi harus merubah kebijaksanaan tertentu, seperti kebijaksanaan promosi dari dalam dari dalam atau kebijakan tentang tingkat gaji yang akan diberikan.

Untuk mengetahui lebih lanjut mengapa sedikit pelamar dari kualifikasi Sarjana yang ditentukan, RS Haji Jakarta dapat melakukan analisa pasar tenaga kerja jika memang belum dilaksanakan. Dalam Cahyani (2005) analisis pasar tenaga kerja salah satu bentuknya yaitu mengenai pasar ketat versus pasar lunak. Di pasar ketat, perusahaan memiliki posisi tawar lemah karena sedikitnya jumlah tenaga kerja yang tersedia dipasar tenaga kerja, sehingga perusahaan harus pandai-pandai memperlakukan karyawan supaya karyawan tidak mudah pergi meninggalkan perusahaan. Sebaliknya, pasar longgar, walaupun secara kuantitas perusahaan mudah mencari tenaga kerja di pasar tenaga kerja, dari segi kualitas, perusahaan harus bisa sangat selektif agar tidak salah memilih tenaga kerja. Berdasarkan Cahyani (2005), RS Haji Jakarta dapat dikatakan memiliki pasar longgar, karena perawat –perawat yang melamar banyak namun banyak yang tidak sesuai dengan kualifikasi pendidikan yang ditetapkan rumah sakit. Dengan demikian RS Haji Jakarta harus lebih selektif lagi agar tidak salah memilih perawat.

7. 3. 2. Proses Seleksi

a. Dasar dan Tujuan Seleksi

Dalam menyeleksi karyawannya, RS Haji Jakarta mengharapkan agar dihasilkan perawat yang berkualitas, terlatih dan kompeten serta mendapatkan karyawan yang tidak hanya memiliki profesionalitas namun juga baik dari segi keagamaannya. Hal ini serupa dengan tujuan-tujuan seleksi karyawan menurut Hasibuan (2008) yaitu Karyawan baru yang *qualified* dan potensial serta karyawan yang terampil. Selain itu, dasar seleksi yang berlaku di RS Haji Jakarta juga harus memenuhi persyaratan pengetahuan keagamaan yang baik seperti dapat membaca Al Quran, membiasakan mengucapkan salam atau membaca basmalah pada saat melakukan tindakan pada pasien. Dengan demikian pedoman mengenai pengembangan pelayanan kesehatan islami tentang perekrutan karyawan khususnya perawat sudah seharusnya menjadi tanggungjawab Bagian SDM. Hal ini diperlukan agar mendapatkan perawat yang baik dari segi keagamaannya dapat terwujud. Aturan ataupun kebijakan pengembangan pelayanan kesehatan islami yang ada harus dijalankan, dipahami, dikontrol dan selalu di evaluasi oleh setiap bagian terutama Bagian SDM RS Haji Jakarta karena merupakan tanggung jawabnya untuk mengembangkan tenaga karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian dan POB rekrutmen dan seleksi RS Haji Jakarta, dasar seleksi yang ada di RS Haji Jakarta sudah didasarkan dan berpedoman kepada spesifikasi jabatan atau kualifikasi yang ditetapkan oleh RS Haji Jakarta. Karena RS Haji Jakarta memberikan pelayanan islami maka profesi kesehatan dan aktivitas pelayanan atau penunjang medis dijadikan sebagai ibadah untuk meraih ridho Allah dengan mendasarkan pengetahuan, sikap dan keterampilan (tuntutan kompetensi) serta perilaku pada nilai-nilai islam untuk mengobati, mensejahterakan dan memandirikan pasien (Ayuningtyas 2008). Perilaku nilai-nilai islam ini termasuk membudayakan budaya salam dan membaca basmalah atau hamdalah pada saat sebelum dan sesudah melakukan tindakan pada pasien seperti pada dasar seleksi yang ditetapkan oleh RS Haji Jakarta. Dalam buku Panduan Pelayanan Kesehatan Islami RS Haji Jakarta disebutkan pula bahwa sikap menebar salam ada dalam peraturan akhlak antar karyawan yang juga memang diajarkan oleh Islam. Hal ini juga sesuai dengan Praktiknya (1986), mengenai

materi yang harus dilakukan untuk pelaksana santunan spiritual dalam pelayanan islami, dua diantaranya adalah:

9. Mereka dibiasakan memberi salam “*assalamualaikum wr. wb.*” Pada waktu pertama kali bertemu dan pada waktu mereka masuk ke ruang perawatan penderita. Adapun mereka yang mendapat salam, mereka wajib menjawab “*waalaikumsalam wr. wb.*”. Hal demikian juga diajarkan pada waktu mereka mempergunakan telpon.
10. Mereka dibiasakan mengawali semua tindakan dengan bacaan “*Bismillahirrahmanirrahim*”, dan mengakhirinya dengan bacaan “*Alhamdulillahillobbil’alamin*”.

b. Kualifikasi Seleksi

Dari hasil penelitian beberapa kualifikasi seleksi yang harus dipenuhi oleh pelamar untuk lulus seleksi berdasarkan apa yang ada dalam form wawancara berpengalaman diatas satu tahun. RS Haji juga mencari tenaga perawat yang dapat menunjang pekerjaannya, memiliki inisiatif, motivasi, kreatif, memiliki pengetahuan agama yang baik dan berpenampilan baik. Dalam upaya memberikan pelayanan islami, kualifikasi yang utama adalah dapat membaca Al Quran.

Kualifikasi seleksi juga disebutkan berdasarkan form wawancara yang digunakan oleh RS Haji Jakarta. Berdasarkan observasi dalam form wawancara tersebut mencakup kualifikasi mengenai pendidikan, inisiatif, sikap atau penampilan, fisik kesehatan, motivasi, keadaan lingkungan rumah, pengalaman tugas, pengalaman kerja dan pengetahuan agama. Kualifikasi seleksi di RS Haji Jakarta sudah baik misalnya melihat segi inisiatif dan kreatif pelamar. Menurut Hasibuan (2008), Inisiatif dan kreatif merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena kreativitas dan inisiatif dapat membuat seseorang menjadi mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya. Selain itu kesehatan fisik juga sangat penting dalam menduduki suatu jabatan. Tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugas-tugasnya dengan baik jika sering sakit (Hasibuan 2008). Pendidikan juga merupakan suatu indikator penting yang mencerminkan kemampuan seseorang untuk dapat menyelesaikan suatu pekerjaan (Hasibuan 2008).

Mengenai pengetahuan agama, kualifikasi ini penting karena RS Haji Jakarta adalah Rumah Sakit Islam. Rumah sakit yang berpredikat Islam pada pokoknya pelaksanaannya harus ditujukan dalam 2 hal, yaitu (Praktiknya, 1986):

3. Pelayanan, perawatan dan pengobatan (medik).
4. Pelayanan dan santunan agama (spiritual).

Oleh sebab itu pengetahuan agama sangat penting, terutama kelancaran dalam membaca Al Quran, hal ini untuk mendukung pelayanan dan santunan agama (spiritual) di RS Haji Jakarta. Selain itu dengan dimilikinya pengetahuan agama yang baik maka akan tertanam nilai, norma, aturan islam dalam hati dan keyakinannya, jika keyakinan terhadap nilai-nilai teori ini telah kuat, diharapkan akan berpengaruh pada setiap perilaku dan tindakannya dalam kehidupan (Abu Sinn, 2008). Dan pada akhirnya akhlak dan kehidupannya bisa mencerminkan nilai-nilai islam dan sesuai dengan aturan Ilahi (Abu Sinn, 2008). Jika akhlak sudah dapat mencerminkan nilai-nilai islam maka pelaksanaan pelayanan kesehatan islami akan lebih mudah terwujud.

c. Langkah-langkah Seleksi

Langkah seleksi yang dilakukan adalah seleksi berkas lamaran, pemanggilan, tes tertulis, wawancara kemudian tes keterampilan yang dilakukan selama dua hari dimana calon perawat dikondisikan seperti situasi kerja yang kemudian akan mendapatkan rekomendasi oleh kepala ruangan. Setelah mendapat rekomendasi untuk diterima baru dilakukan psikotes dan tes kesehatan.

Langkah-langkah seleksi menurut Handoko (1996), terdiri dari penerimaan pendahuluan pelamar, tes-tes penerimaan, wawancara seleksi, pemeriksaan referensi-referensi, evaluasi medis, wawancara oleh penyelia dan keputusan penerimaan. RS Haji Jakarta telah melaksanakan langkah seleksi yang baik karena berdasarkan data hasil penelitian sebagian besar langkah yang dilakukan oleh RS Haji Jakarta sudah terdapat dalam langkah seleksi menurut Handoko (1996) dan sesuai dalam POB rekrutmen dan seleksi RS Haji Jakarta.

Dalam POB rekrutmen dan seleksi RS Haji Jakarta disebutkan bahwa pelamar yang telah memenuhi persyaratan administrasi kemudian menjalani tes tertulis meliputi yang tes potensi akademi, tes pengetahuan agama dan tes kekhususan. Kemudian pelamar

yang lulus dalam tes tertulis akan mengikuti tes *interview* atau wawancara dan selanjutnya akan melakukan tes keterampilan. Setelah berhasil lulus pada tes keterampilan maka selanjutnya pelamar mengikuti psikotes dan yang terakhir jika lulus dalam psikotes maka pelamar dapat mengikuti tes kesehatan.

Tes tertulis, wawancara, tes keterampilan dan tes psikotes yang dilakukan oleh RS Haji Jakarta ini telah cukup untuk menjamin akurasi pada tes pelamar. Sebab biasanya akurasi semakin tinggi bila ada beragam metode yang digunakan, sehingga disarankan untuk menggunakan lebih dari satu metode (Cahyani, 2005).

Dalam proses wawancara seleksi karyawan khususnya perawat, Bagian Bintal (Budaya Organisasi Islam) di RS Haji Jakarta sangat memperhatikan hal-hal berikut yang akan berhubungan dengan pelaksanaan pelayanan islami:

- i) Kemahiran membaca Al Quran, ibadahnya sholat dan wudhu serta praktek zakat yaitu menghitung zakat.
- j) Kepribadian dan akhlak pelamar
- k) Pengetahuan agama seperti rukun iman.
- l) Penampilan berjilbab
- m) Cara bicara, cara pandang, bahasa tubuh
- n) Akidah yang dimiliki, jangan sampai memiliki akidah yang rusak seperti mengikuti aliran sesat.
- o) Tujuan bekerja yang bukan semata-mata karena uang.

Kriteria-kriteria yang menjadi fokus dalam wawancara perawat di RS Haji Jakarta ini sudah cukup sesuai dengan (Abu Sinn, 2008) yaitu memilih calon pegawai harus memiliki akhlak mulia, tidak mengejar kemuliaan (pangkat), berdasarkan pengalaman dan kompetensi yang dimiliki, tingkat ketakwaannya dan keturunan orang shaleh, argumen yang shahih, dan memiliki pandangan yang luas atas suatu persoalan.

Tujuan bekerja menjadi penting untuk dipertimbangan juga karena Islam sangat mengingkari untuk menumpuk dan menyimpan harta sebanyak mungkin hanya untuk menguatkan perwujudan fisik (Abu Sinn, 2008). Selain itu dalam salah satu nilai dan perilaku individual dalam Buku Panduan Pelayanan Kesehatan Islami RS Haji Jakarta (2002) ada variabel ikhlas dalam setiap pekerjaan. Amalan yang ikhlas ini adalah yang

semata-mata mengharap keridhoan dan balasan Allah semata, serta tidak menjadikan uang sebagai pendorong utama dalam bekerja.

Seorang muslim yang bekerja dalam suatu tempat, ia akan selalu menyertakan Allah dalam setiap langkahnya, ia takut kepada Allah dalam setiap perilaku sehingga akan terbentuk etika islami yang menuntun perilaku mereka (Abu Sinn, 2008). Dengan demikian, RS Haji telah tepat jika kepribadian dan akhlak pelamar menjadi salah satu pertimbangan untuk menerima mereka sebagai karyawan karena akhlak juga mencerminkan bagaimana menempatkan hubungan dirinya dengan Maha Pencipta sehingga membentuk etika islami yang sangat mendukung pelayanan kesehatan islami yang akan diberikan oleh karyawan khususnya perawat. Akhlak dalam pandangan Islam bukanlah sekedar sifat baik atau buruk. Berdasarkan Abdurahman (1998) dalam Kesuma Dewi (2004) dalam Islam yang menentukan sifat perbuatan tersebut adalah aspek di luar perbuatan itu, yaitu:

- 1) Tujuan melakukan perbuatan, apakah mencari Ridha Allah atau tidak?
- 2) Standar dan balasan yang berkenaan dengan pahala dan dosa, yaitu apakah sesuai dengan hukum syariah atau tidak? Apakah dibalas dengan neraka atau surga?

Sedangkan penampilan berjilbab dibutuhkan untuk melengkapi pelayanan islami yang akan pelamar berikan nantinya, hal ini juga terdapat dalam Buku Panduan Pelayanan Kesehatan Islami RS Haji Jakarta (2002) dalam nilai dan perilaku terhadap pelanggan (pasien dan kelaarganya) yaitu berpakaian islami dan harum.

d. Kendala Seleksi

Beberapa kendala yang dialami berdasarkan hasil penelitian adalah:

- 1) Perawat banyak yang gagal karena perbedaan standar kurikulum perguruan tinggi.
- 2) Belum adanya SOP khusus wawancara
- 3) Kemampuan perawat dibawah rata-rata

SOP khusus wawancara memang belum ada namun dalam POB (Prosedur Operasional Baku) rekrutmen dan seleksi yang ada di RS Haji Jakarta ini hanya menyebutkan bahwa materi interview meliputi kepribadian, kesetiaan, ketaatan

menjalankan ibadah, kesehatan, kecerdasan, motivasi, latar belakang keluarga, kemampuan dan ketrampilan.

Wawancara seleksi memiliki dua kelemahan utama reabilitas dan validitas. Pelaksanaan wawancara sering menghasilkan informasi yang bervariasi dari satu pewawancara dengan pewawancara lain. Di lain pihak, hasil wawancara sering tidak sepenuhnya valid atau tidak dapat mengungkap potensi pelamar yang sebenarnya (Handoko, 1996). Karena wawancara seleksi ini sangat penting namun memiliki kelemahan, maka untuk lebih baiknya dapat dibuat POB wawancara yang lebih rinci misalnya dengan menambahkan kualifikasi pewawancara atau tolak ukur nilai dari hasil wawancara.

Sedangkan masalah kemampuan pelamar yang masih dirasa kurang RS Haji Jakarta dapat bekerjasama dengan lembaga pendidikan keperawatan untuk media menyalurkan tenaga kerja yaitu memilih mahasiswa berprestasi untuk selanjutnya akan diangkat menjadi karyawannya.

7. 4. Pembahasan Variabel Output

Pengetahuan perawat yang baru diterima diketahui dari tes tertulis yang dilakukan, sedangkan keterampilannya diketahui pada saat tes keterampilan yang dilakukan selama dua hari. Tes tertulis yang dilaksanakan di RS Haji Jakarta juga mengukur tes potensi akademik yang cukup mewakili untuk mengetahui pengetahuan perawat. Karena biasanya tes pengetahuan ini digunakan untuk menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki pelamar dan pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melaksanakan pekerjaan (Handoko, 1996). Hal serupa juga disebutkan oleh Hasibuan (2008) bahwa *Academic (Knowledge) test* dipergunakan untuk menguji kecakapan yang dimiliki pelamar sesuai dengan kebutuhan jabatan yang akan diisinya.

Perawat yang dihasilkan dari rekrutmen dan seleksi perawat kemampuan aplikasinya masih kurang dikarenakan kurang banyaknya praktek. Jika masih ada perawat yang kemampuannya masih kurang maka RS Haji Jakarta dapat melaksanakan pengembangan karyawan (*training and education*), pengembangan ini akan meningkatkan kemampuan dan keterampilan teknis mengerjakan pekerjaan atau *technical skill* (Hasibuan, 2008).

Sedangkan dalam memberikan pelayanan islami belum dapat dikatakan baik sekali karena masih dalam terus proses yang lebih baik, namun beberapa hal sudah dapat tercapai seperti perawat yang berpakaian menutup aurat dan berkembangnya budaya salam. Untuk mendapatkan hal yang terbaik memang harus melewati proses, agar dapat membantu RS Haji Jakarta dapat menyelenggarakan pelajaran agama bagi karyawan yang kurang pengetahuannya sehingga dapat diperoleh hasil yang memuaskan (Praktiknya, 1986).

