

BAB V

GAMBARAN UMUM RS PERMATA BEKASI

5.1 Sejarah RS Permata Bekasi

RS Permata Bekasi mulai dioperasikan sejak tanggal 8 Agustus 2008. Jadi saat ini, RS Permata Bekasi sudah berdiri selama lebih kurang 10 bulan. RS Permata Bekasi dahulu berbentuk klinik, dengan nama Klinik Permata Bunda yang berdiri pada tanggal 30 Juni 2005. Tapi dengan seiring berkembangnya klinik dan semakin bertambahnya kebutuhan masyarakat akan pelayanan kesehatan yang lebih baik dan lengkap, maka manajemen Klinik Permata Bunda mulai melebarkan sayap dan membuat kebijakan untuk meningkatkan status dan pelayanan Klinik Permata Bunda menjadi RS Permata Bekasi, yang berbentuk sebagai rumah sakit umum. Terdapat perbedaan nama antara nama awal sebelum menjadi rumah sakit yaitu yang awalnya Klinik Permata Bunda, menjadi RS Permata Bekasi. Perbedaan ini dikarenakan nama RS Permata Bunda sudah ada di wilayah cibitung, sehingga untuk membedakannya maka dibuat nama RS Permata Bekasi. RS Permata Bekasi beralamat di Jl. Legenda Raya No.9 Mustika Jaya- Kota Bekasi Telp 8254748-8251919.

RS Permata Bekasi memusatkan kegiatannya kepada Koperasi Mufidah Medika, dimana setiap kegiatan baik itu medis ataupun non medis tak pernah lepas dari persetujuan Koperasi Mufidah Medika.

Target jumlah Tempat Tidur (TT) yang dimiliki oleh RS Permata Bekasi adalah 160 TT, untuk pembangunan tahap pertama, targetnya adalah ketersediaan TT sekitar 60 TT. Tapi untuk saat ini, baru 27 TT yang tersedia. Adapun luas bangunan RS Permata Bekasi lebih kurang sekitar 5737m² dengan 5 lantai, dengan rincian sebagai berikut :

- Lantai 1 untuk kegiatan rawat jalan atau poli seperti customer service, bagian pendaftaran, rekam medis, kasir, apotik, radiology, laboratorium, UGD dan poli-poli rawat jalan.
- Lantai 2, terdiri dari ruangan staf dan direksi, instalasi gizi, neonatology, kamar bersalin, kamar operasi, CSSD, Linen, ruang koperasi dan ruang serbaguna (aula).
- Lantai 3, dipergunakan untuk rawat inap. Namun untuk saat ini masih dalam proses pengembangan.
- Lantai 4, dipergunakan untuk rawat inap.
- Lantai 5, belum digunakan, karena sedang dalam proses pengembangan, sehingga masih kosong.

5.2 Visi dan Misi RS Permata Bekasi

Dalam suatu organisasi atau lembaga pastilah harus memiliki Visi dan Misi agar dapat mengetahui sejauh mana perkembangan dan mutu dari organisasi atau lembaga tersebut. Dibawah ini merupakan Visi dan Misi dari RS Permata Bekasi adalah :

Visi

“Menjadi Rumah Sakit dengan layanan kesehatan bertaraf internasional dan suasana kekeluargaan.”

Seluruh keluarga besar atau bagian yang berada di bawah naungan RS Permata Bekasi mempunyai tolok ukur dan cita-cita yaitu dengan mewujudkan visi tersebut. Seluruh bagian yang ada di RS Permata Bekasi harus mampu bersaing dalam memberikan pelayanan kesehatan yang optimal. Hal ini dapat dibuktikan dengan dilakukannya pengembangan di RS Permata Bekasi untuk semua unit atau bagian. Selain itu, dapat pula dibuktikan dengan banyaknya masyarakat yang percaya dan mengakui pelayanan kesehatan yang diberikan oleh RS Permata Bekasi dengan cara datang ke RS Permata Bekasi untuk mendapatkan pelayanan kesehatan dan terciptanya kepuasan pasien, keluarga pasien dan klien.

Misi

Misi RS Permata Bekasi adalah :

- Memberikan pelayanan kesehatan secara paripurna dengan standar internasional.
- Meningkatkan nilai bagi stakeholder secara terus menerus.
- Meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan SDM secara berkelanjutan.

5.3 Kebijakan Mutu RS Permata Bekasi

Selain terdapat visi dan misi, RS Permata Bekasi juga memiliki kebijakan mutu yang bertindak sebagai pelaksanaannya adalah pihak manajemen RS Permata Bekasi yang nantinya akan mengacu pada Akreditasi Rumah Sakit. Kebijakan mutu rumah sakit yang difokuskan dengan cara memberikan pelayanan kesehatan yang professional dan paripurna berorientasi terhadap kepuasan pelanggan dengan meningkatkan kualitas pelayanan kesehatan secara terus menerus disertai komitmen untuk meningkatkan kompetensi dan kesejahteraan karyawan serta pihak-pihak terkait diimbangi fasilitas sesuai dengan teknologi yang tepat guna tanpa menyalahi regulasi.

5.4 Filosofi dan Tata Nilai RS Permata Bekasi

Filosofi yang dipegang oleh RS Permata Bekasi adalah :

“Hospitality With Loving Care”

Hal diatas memiliki arti bahwa RS Permata Bekasi memberikan layanan kesehatan dengan penuh cinta kasih kepada para pasien, keluarga pasien dan klien.

Mengenai tata nilai di RS Permata Bekasi adalah “*Three Pillars of Excellent*” yang antara lain :

- *Quality of Medical Care*
- *Quality People*
- *Quality Work Place*

5.5 Profil Produk

Terdapat beberapa fasilitas yang ada di RS Permata Bekasi yaitu :

❖ Fasilitas Unggulan

Untuk fasilitas unggulan, RS Permata Bekasi memusatkan pada pelayanan Obstetri dan Ginekologi dengan mengedepankan pelayanan bersifat kuratif, promotif, preventif dan rehabilitatif. Pelayanan Obstetri dan Ginekologi di RS Permata Bekasi terdiri dari :

- Konsultasi kehamilan
- Konsultasi Fertilitas
- Check-Up kesehatan wanita / deteksi dini
- Konsultasi Breastfeeding

RS Permata Bekasi menyediakan ruang konsultasi dan ruang persalinan yang nyaman untuk ibu, karena RS Permata Bekasi mengedepankan privasi tinggi dan kualitas pelayanan prima yang terintegrasi dengan sentuhan khusus bagi wanita. Selain itu pula pihak RS Permata Bekasi melihat bahwa anak merupakan permata hati orang tua dan sebagai penerus bangsa, untuk itu RS Permata Bekasi memberikan perhatian istimewa kepada anak-anak, sehingga pihak RS Permata Bekasi menyediakan fasilitas dan pelayanan yang terintegrasi khusus untuk anak.

Selain itu, sebagai rumah sakit yang mendukung program nasional “*sayang ibu, sayang bayi*”, RS Permata Bekasi mengusung program Inisiasi Menyusu Dini dan *rooming in* (rawat bersama ibu dan bayi). Program ini diwujudkan sebagai salah satu bentuk kepedulian RS Permata Bekasi kepada bayi untuk mendapatkan ASI pada awal kehidupannya. Jadi bisa disimpulkan bahwa prioritas pelayanan yang diberikan oleh RS Permata Bekasi adalah kepada para ibu dan anak-anak. Tapi hal ini juga tidak menutup kemungkinan untuk semua golongan dan kalangan untuk mendapatkan pelayanan kesehatan yang optimal selama berada di RS Permata Bekasi.

❖ Fasilitas Rawat Jalan

Fasilitas Rawat Jalan yang disediakan oleh RS Permata Bekasi antara lain :

- ✓ Poliklinik Umum
- ✓ Poliklinik Gigi

- ✓ Poliklinik Kecantikan
- ✓ Poliklinik Spesialis Kebidanan dan Kandungan
- ✓ Poliklinik Spesialis Anak
- ✓ Poliklinik Spesialis Penyakit Dalam
- ✓ Poliklinik Spesialis Mata
- ✓ Poliklinik Spesialis THT
- ✓ Poliklinik Spesialis Bedah
- ✓ Poliklinik Spesialis Orthopedi dan Traumatologi
- ✓ Poliklinik Rehabilitasi Medis dan Fisioterapi
- ✓ Konsultasi Gizi
- ❖ Fasilitas Rawat Inap
Fasilitas Rawat Inap terdiri dari beberapa kamar, antara lain :
 - ✓ Kamar VVIP → Saat ini belum tersedia. Sedang dalam masa pengembangan.
 - ✓ Kamar VIP → TT 1 Bed, kulkas, AC, TV, Sofa Bed, WC, Water Heater.
 - ✓ Kamar Kelas I → TT 2 Bed, kulkas, AC, TV, Sofa Bed, WC, Water Heater.
 - ✓ Kamar Kelas II → TT (dewasa) 2 Bed, (anak) 5 bed, AC, TV, WC.
 - ✓ Kamar Kelas III → TT (dewasa) 5 Bed, (anak) 4 bed, AC, TV, WC.
- ❖ Fasilitas Penunjang
Untuk fasilitas penunjang yang tersedia di RS Permata Bekasi antara lain :
 - ✓ Unit Gawat Darurat (UGD)
 - ✓ Radiologi
 - ✓ Laboratorium
 - ✓ Farmasi
 - ✓ Kamar Bersalin
 - ✓ Kamar Operasi
 - ✓ Neonatologi
- ❖ Fasilitas yang akan hadir
 - ✓ High Care Unit (HCU)
 - ✓ Hemodialisa
 - ✓ Beberapa Poliklinik Spesialis lainnya

5.6 Perusahaan yang Telah Bekerjasama dengan RS Permata Bekasi

Sebagai pendukung dari kegiatan pemasaran rumah sakit khususnya promosi rumah sakit maka, RS Permata Bekasi menjalin kerjasama dengan beberapa perusahaan dan asuransi, yang dimaksudkan pula untuk meningkatkan pelayanan kesehatan sehingga dapat terciptanya kepuasan pasien atau klien. Maksud dari menjalin kerjasama dengan perusahaan atau asuransi adalah untuk mempromosikan RS Permata Bekasi, dengan

mengkhususkan pada perusahaan atau asuransi yang pegawainya ataupun kliennya yang berdomisili di sekitar RS Permata Bekasi. Hal ini dimaksudkan sebagai langkah awal untuk mempromosikan pelayanan dan fasilitas apa saja yang ada di RS Permata Bekasi.

Adapun daftar nama-nama perusahaan yang telah bekerjasama dengan RS Permata Bekasi sebagai berikut :

❖ Perusahaan yang telah bekerjasama

- PT. Astra Honda Motor
- PT. Indomobil Suzuki International
- PT. Indomobil Niaga International
- PT. Panasonic Semiconductor
- PT. Panasonic Shikoku
- PT. Astra Daihatsu Motor
- PT. Federal International Financial
- PT. Jasa Marga
- PT. Tri Darma Wisesa
- PT. Nayaka Era Husada
- PT. Indoaluminium
- PT. Delta Jakarta
- PT. Jaya Ancol
- PT. NYK New Wave Logistics Indonesia
- PT. Nihon Seiki Indonesia
- PT. Extrupark
- PT. Higashifuji Indonesia
- PT. Metindo Era Sakti
- PT. Shibaura Shaering Ind
- PT. Kimia Farma
- PT. Citra Health Care
- PT. Kageo Igar Jaya Tbk.
- PT. Toshiba
- PT. LP Displays Indonesia
- PT. Indofood Sukses Makmur Tbk.
- PT. Mitsubishi Krama Yudha
- PT. Omron Manufacturing of Indonesia
- PT. Komatsu Indonesia
- PT. Sanken Indonesia
- PT. Widya Pustaka
- PT. Nippisun Indonesia

- PT. Gunze Indonesia
 - PT. Shindengen Indonesia
 - PT. Bima Sepajaabadi
 - PT. Adidas Indonesia
 - PT. Hitachi Contruction Machinery Indonesia
 - PT. Schneider Indonesia
- ❖ Perusahaan Asuransi yang telah bekerjasama
- Asuransi Reliance
 - Asuransi Easco Medical
 - Asuransi Manulife
 - Asuransi Blue Dot
 - CAR
 - BNI Life
 - Recapital
 - Admedika
 - Winterthur
 - Medipro Advice
 - Ruslam Cempaka Putih Jaya
 - Global
 - Sinarmas

5.7 Struktur Organisasi RS Permata Bekasi

Struktur Organisasi RS Permata Bekasi yang pertama kali, tercantum dalam Keputusan Direktur RS Permata Bekasi dengan nomor surat yaitu No. SK-003-DIR-RSPB-VII-2008 yang menerangkan tentang struktur instalasi dan unit di RS Permata Bekasi, yang ditetapkan pada 1 Juli 2008. Struktur dibentuk dengan pertimbangan bahwa untuk menunjang kegiatan operasional dan pengembangan perusahaan perlu adanya organisasi yang baik dan teratur, dan organisasi yang baik adalah organisasi yang memiliki struktur jelas yang dapat menggambarkan posisi dan fungsi setiap individu yang ada di dalamnya sehingga mencerminkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan garis komando yang jelas. Struktur organisasi RS Permata Bekasi dan struktur organisasi dari tiap instalasi dan unit di RS Permata Bekasi (*terlampir*).

5.8 Data BOR RS Permata Bekasi

Untuk menentukan kinerja rumah sakit dibutuhkan salah satu faktor yang mendukung yaitu dengan adanya BOR (*Bed Occupancy Rate*). RS Permata Bekasi, harus mengetahui berapa BOR rumah sakit untuk tiap bulannya melalui laporan dari bagian rekam medis RS

Permata Bekasi. Karena RS Permata Bekasi baru berjalan sekitar 6 bulan yang lalu, maka untuk data BOR ditampilkan dalam beberapa bulan terakhir, sebagai berikut :

- **BOR (*Bed Occupancy Rate*)**

Presentase pemakaian tempat tidur pada satu satuan waktu tertentu. Indikator ini memberikan gambaran tinggi rendahnya tingkat pemanfaatan dari tempat tidur rumah sakit. Presentase ideal BOR menurut Standar International (WHO) berkisar antara 80-90%.

Tabel 5.1.

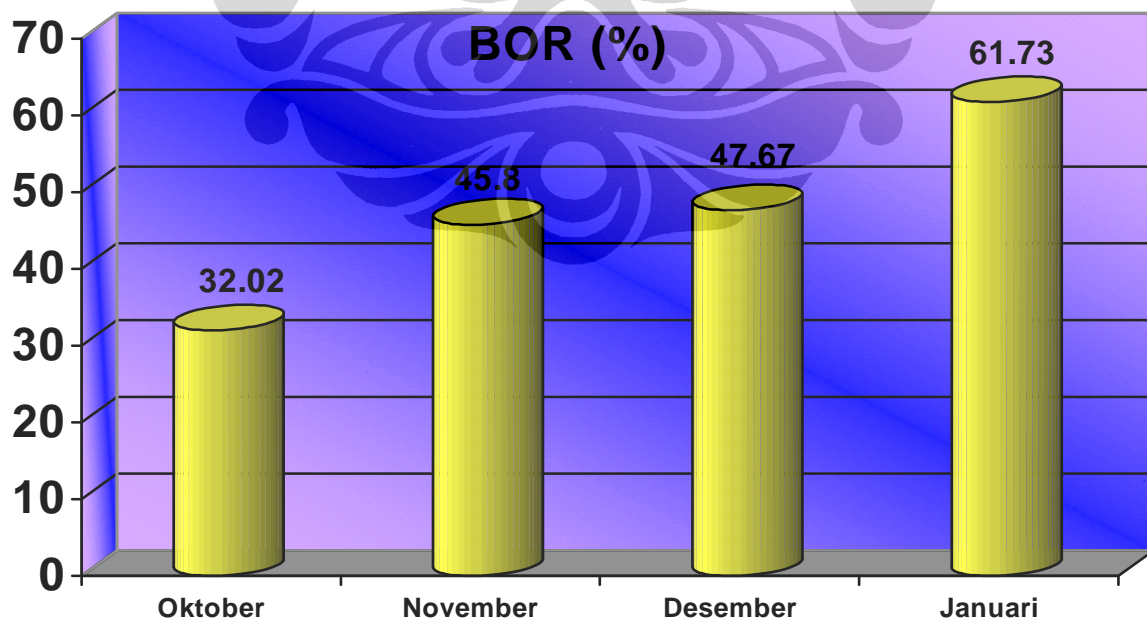
**Data BOR RS Permata Bekasi
Bulan Oktober 2008 s/d Januari 2009**

Bulan	BOR (%)	Hari Perawatan	Σ TT
Oktober	32.02	268	27
November	45.80	371	27
Desember	47.67	399	27
Januari	61.73	500	27

Sumber : Bagian Rekam Medis RS Permata Bekasi

Gambar 5.1.

**Data BOR (%) RS Permata Bekasi
Bulan Oktober 2008 s/d Januari 2009**



Sumber : Bagian Rekam Medis RS Permata Bekasi

5.9 Jumlah Pegawai RS Permata Bekasi

Dikarenakan RS Permata Bekasi sedang dalam pengembangan, maka dimungkinkan ada tambahan jumlah pegawai. Saat ini jumlah pegawai yang dimiliki oleh RS Permata Bekasi dijelaskan pada tabel dibawah ini berikut dengan posisi masing-masing : (data dapat berubah pada saat penambahan karyawan baru)

Tabel 5.2.
Jumlah Pegawai dan Posisi masing-masing
RS Permata Bekasi

Nama Bagian / Unit Kerja	Jumlah Pegawai
Manajer Keuangan	1 Orang
Manajer Pelayanan Medis	1 Orang
Manajer Umum dan Pemasaran	1 Orang
Asisten Manajer Keperawatan	1 Orang
Asisten Manajer Penunjang Medis	1 Orang
Asisten Manajer Keuangan	1 Orang
Dokter Umum	4 Orang
Supervisor	3 Orang
Apoteker Utama	1 Orang
Apoteker Pendamping	1 Orang
PJ Pengelolaan Perbekalan Farmasi	1 Orang
Ka. Ru OK/VK	1 Orang
Ka. Ru Ranap & Perina	1 Orang
Ka. Ru Rajal & UGD	1 Orang
Perawat OK	7 Orang
Perawat Perina	4 Orang
Perawat Rajal	9 Orang
Perawat Ranap Lt. 3	8 Orang
Perawat Ranap Lt. 4	12 Orang
Perawat UGD	6 Orang
Bidan	4 Orang
CSSD	1 Orang
Asisten Apoteker	8 Orang
Analisis Laboratorium	3 Orang
Radiografer	3 Orang
Rekam Medis	2 Orang

Gizi	1 Orang
Pendaftaran	5 Orang
SDM/HRD	1 Orang
Sekretariat	1 Orang
IT	2 Orang
Ka. Bag IPSRS	1 Orang
Teknisi	4 Orang
Atem	1 Orang
Operator IPSRS	1 Orang
Logistik	1 Orang
Staf Umum	1 Orang
Marketing & Pemasaran	2 Orang
Customer Service	2 Orang
Keuangan	3 Orang
Kasir	5 Orang
Ward Clerk	3 Orang
Purchasing	1 Orang
Running Boy	1 Orang
Supir	1 Orang

Sumber : Bagian SDM / HRD RS Permata Bekasi

Σ Pegawai sampai dengan bulan Juni 2009 : 123 Orang

5.10 Gambaran Bagian SDM RS Permata Bekasi

Sumber Daya Manusia merupakan faktor yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena merupakan faktor utama sebagai penggerak roda organisasi dalam upaya mewujudkan visi dan misi dari organisasi tersebut. Karena hal tersebut, sumber daya harus dikelola dengan sebaik mungkin agar mampu mewujudkan apa yang menjadi tujuan dari organisasi. Sumber daya manusia yang ada di rumah sakit terdiri dari :Tenaga kesehatan yang meliputi medis (dokter dan perawat) dan paramedis non keperawatan yaitu apoteker, analis kesehatan, asisten apoteker, ahli gizi, fisioterapis, radiographer, perekam medis. Tenaga non kesehatan yaitu bagian keuangan, administrasi, personalia dan lain-lain. Sama halnya dengan RS Permata Bekasi yang memiliki sumber daya manusia seperti yang telah disebutkan diatas. Di RS Permata Bekasi, pegawai yang bekerja di bagian SDM hanya berjumlah satu orang yang meliputi semua pekerjaan yang harus dilakukan oleh bagian SDM

rumah sakit, dari mulai mengurus absensi pegawai, mensortir surat lamaran yang masuk, melakukan rekrutmen dan seleksi, menentukan penempatan bagi pegawai baru, mengurus izin cuti, melakukan rekapitulasi jadwal dinas dan lembur para pegawai yang lain karena akan berkaitan dengan penggajian pegawai, dan lain-lain. Adapun Visi dan Misi Bagian SDM di RS Permata Bekasi sebagai berikut :

Visi

“Menjadikan Bagian SDM RS Permata Bekasi sebagai bagian yang mandiri dan terpercaya diwilayah cakupannya dan mampu bersaing di era globalisasi.”

Visi bagian SDM RS Permata Bekasi sangat diperlukan untuk mendukung kelancaran kegiatan di bagian tersebut. Hal ini diperlukan guna peningkatan mutu pelayanan rumah sakit ke arah pemberian pelayanan dan kesejahteraan pegawai yang baik, sehingga bagian SDM RS Permata Bekasi menjadi kepercayaan bagi masyarakat pada umumnya dan pegawai pada khususnya.

Misi

- Melakukan pendidikan dan pelatihan bagi para pegawai di RS Permata Bekasi.
- Menyediakan sumber daya manusia yang terlatih dan berkualitas dengan melakukan rekrutmen dan seleksi yang benar untuk RS Permata Bekasi.
- Meningkatkan kualitas dan kuantitas pegawai untuk mencapai kepuasan pasien atau konsumen RS Permata Bekasi.
- Memberikan jaminan kesejahteraan kepada para pegawai RS Permata Bekasi.

Dalam pencapaian tujuan dari suatu bagian atau unit dibutuhkan beberapa langkah yang disebut sebagai misi. Dapat disimpulkan bahwa untuk mendapatkan kepercayaan dari para pasien dan para pegawai RS Permata Bekasi itu sendiri, bagian SDM RS Permata Bekasi harus mempunyai beberapa keunggulan-keunggulan yang terdapat di dalam misi diatas yaitu berjalan dengan terorganisir dengan adanya sistem komunikasi yang baik antara seluruh karyawan yang bertugas, mempunyai sarana yang lengkap serta di dukung oleh SDM yang berkualitas.

5.11 Struktur Organisasi Bagian SDM RS Permata Bekasi

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa saat ini RS Permata Bekasi memiliki satu orang pegawai yang ada di bagian Sumber Daya Manusia (SDM) yang semua beban kerjanya dilakukan sendiri oleh orang tersebut. Hal ini didukung pula oleh struktur organisasi yang menerangkan bahwa, bagian SDM berada di bawah kepemimpinan manajer umum dan pemasaran rumah sakit. *Struktur organisasi terlampir.*

5.12 Tugas Pokok Bagian SDM

Di dalam struktur organisasi Bagian SDM di RS Permata Bekasi hanya berjumlah satu orang yang tugasnya melingkupi hal yang berkaitan dengan SDM dan hukum atau peraturan-peraturan yang berlaku di RS Permata Bekasi. Adapun rincian tugas dari pegawai bagian SDM RS Permata Bekasi adalah sebagai berikut :

Fungsi Utama Pekerjaan

- ❖ Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan Fungsi Pengembangan dan Legalitas SDM yang meliputi Rekrutmen dan Seleksi, Manajemen Kinerja dan Pengembangan Karir yang mengacu pada program kerja tahunan Bagian SDM.
- ❖ Mengkoordinir dan mengawasi pelaksanaan Fungsi Administrasi Kepegawaian yang meliputi administrasi gaji, kesejahteraan pegawai, administrasi kepegawaian RS, komunikasi internal yang mengacu pada program kerja tahunan Bagian SDM.

Tanggung Jawab Pekerjaan

1. Tersedianya masukan untuk penyusunan program kerja tahunan Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam Fungsi Administrasi kepegawaian.
2. Terlaksananya program kerja tahunan dan tercapainya sasaran Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam Fungsi Administrasi kepegawaian.
3. Terjaminnya koordinasi dan pengawasan dalam pelaksanaan Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM yang meliputi Rekrutmen dan Seleksi, Manajemen Kinerja dan Pengembangan Karir sesuai kebijakan dan peraturan Direktur RS Permata Bekasi.
4. Terlaksananya Pembinaan dan Pengembangan pegawai sesuai ketentuan yang berlaku.
5. Terjaminnya koordinasi dan pengawasan dalam pelaksanaan Fungsi Administrasi kepegawaian yang meliputi administrasi gaji, kesejahteraan, administrasi kepegawaian, komunikasi internal.

Tugas – Tugas Pokok

1. Tersedianya masukan untuk penyusunan program kerja tahunan Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam Fungsi Administrasi kepegawaian.
 - a. Meminta masukan kepada kelompok pelaksana untuk penyusunan program kerja tahunan Bagian SDM untuk Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam fungsi administrasi kepegawaian.

- b. Mengajukan usulan program kerja tahunan Bagian SDM & Hukum untuk Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta untuk fungsi administrasi kepegawaian.
2. Terlaksananya program kerja tahunan dan tercapainya sasaran Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam fungsi administrasi kepegawaian.

Menjabarkan rencana program kerja tahunan Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam fungsi administrasi kepegawaian.

 - a. Mengusulkan kebutuhan sumber daya untuk pelaksanaan program kerja tahunan dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam fungsi administrasi kepegawaian.
 - b. Melaksanakan program kerja Bagian SDM sesuai Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta fungsi administrasi kepegawaian.
 - c. Melaksanakan supervisi / pengawasan pelaksanaan program kerja Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta fungsi Administrasi Kepegawaian.
 - d. Membuat laporan bulanan pelaksanaan program kerja Pengembangan & Legalitas SDM kepada Manajer SDM serta fungsi administrasi kepegawaian kepada manajer umum dan pemasaran RS Permata Bekasi.
 - e. Menjabarkan rencana program kerja tahunan Bagian SDM dalam Fungsi Administrasi Kepegawaian.
3. Terjaminnya koordinasi dan pengawasan dalam pelaksanaan Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM yang meliputi Rekrutment & Seleksi, Manajemen Kinerja, Pengembangan Karir dan Pembinaan SDM, dengan :
 - a. Memberikan masukan konsep sistem dan prosedur Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM antara lain :
 1. SOP Rekrutment & Seleksi
 2. SOP Penilaian Karya
 3. SOP Absensi
 4. SOP Pembinaan
 5. SOP PHK
 6. SOP Pengembangan Karir
 7. SOP Mutasi dan Rotasi
 8. SOP Promosi dan Demosi
 9. SOP Penghargaan Prestasi
 10. SOP kenaikan pangkat
 11. SOP Pola Penggajian dan Tunjangan

4. Terjaminnya koordinasi dan pengawasan dalam pelaksanaan Fungsi Administrasi kepegawaian yang meliputi administrasi gaji, kesejahteraan pegawai, administrasi kepegawaian, komunikasi internal.
 - a. Memberikan masukan konsep system dan prosedur Fungsi Administrasi Kepegawaian antara lain :
 1. SOP Adminsitrasi Gaji
 2. SOP Lembur
 3. SOP Ipel (Insentif Pelayanan)
 4. SOP Pengobatan
 5. SOP Cuti
 6. SOP Makan Karyawan
 7. SOP Pengarsipan File Pegawai
 8. SOP Komunikasi internal
 9. SOP THR
 10. SOP Pemberian seragam
 11. SOP Kenaikan gaji berkala
 - b. Memberi masukan alokasi penanggung jawab pelaksana program.
 - c. Mengusulkan rotasi staf / pelaksana Fungsi Administrasi Kepegawaian.
5. Terlaksananya Pembinaan dan Pengembangan pegawai sesuai ketentuan yang berlaku.
 - a. Mengadakan sesi *Coaching* dan *Conseling* (KIE) secara berkala kepada bawahan langsung.
 - b. Mengawasi dan melaporkan tingkat kehadiran pelaksana Fungsi Administrasi Kepegawaian setiap bulan dan memberikan teguran sesuai ketentuan yang berlaku.
 - c. Mengatur pelaksanaan cuti staf pelaksana Administrasi Kepegawaian.
 - d. Mengusulkan pelatihan dan pendidikan sesuai program kerja.
 - e. Menilai dan mengevaluasi pelaksanaan kerja setiap 6 bulan sekali.

Wewenang

1. Memberi masukan, usulan program kerja Bagian SDM.
2. Mengusulkan program kerja dan sumber daya Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta Fungsi Administrasi Kepegawaian.
3. Melaksanakan pengawasan program kerja Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta Fungsi Administrasi Kepegawaian.
4. Melaksanakan pengawasan pelaksanaan sistem dan prosedur Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta Fungsi Administrasi Kepegawaian.

5. Memberikan masukan alokasi penanggungjawab pelaksanaan sistem prosedur
6. Memberikan usulan Mutasi dan Rotasi Staf Pelaksana Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta staf pelaksana administrasi kepegawaian.
7. Mengawasi tingkat kehadiran / disiplin pelaksana Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM dan memberikan teguran sesuai ketentuan yang berlaku
8. Mengusulkan pelatihan dan pendidikan sesuai program kerja
9. Membuat dan melaksanakan pedoman rekrutment karyawan
10. Membuat perjanjian kerja antara karyawan dan rumah sakit
11. Membuat pola Penggajian dan Tunjangan karyawan
12. Membuat dan melaksanakan sistem penilaian karya
13. Membuat dan melaksanakan sistem penghargaan karyawan berprestasi
14. Membuat dan melaksanakan sistem kenaikan penggolongan karyawan
15. Membuat perencanaan kebutuhan tenaga kerja
16. Membuat perencanaan pelatihan dan pendidikan untuk karyawan bekerja sama dengan staf HRD
17. Melaksanakan KIE (Komunikasi, Informasi, Edukasi) secara berkala bagi Staf Pelaksana Administrasi Kepegawaian
18. Menilai dan mengevaluasi kinerja pelaksana Fungsi Administrasi Kepegawaian
19. Melaksanakan Administrasi Gaji dan Tunjangan karyawan
20. Memaraf surat keterangan cuti karyawan dan transport cuti
21. Memaraf daftar gaji dan tunjangan, ipel (insentif pelayanan), lembur, THR, Pengobatan Karyawan, dll.

Tabel 5.3

Hubungan Kerja Bagian SDM dengan Bagian Terkait RS Permata Bekasi

Eksternal	Tujuan
DEPNAKER	Laporan ketenagaan tahunan
PT. JAMSOSTEK	Pembayaran / klaim Jamsostek
SUDIN Nakertrans	Klaim Jamsostek
Internal	Tujuan
PT. Lishar Permata Bekasi Pratama	Menunjang sarana pelayanan RS
Ka.Ur.Keuangan	Proses pengeluaran gaji, Lembur, IPEL,dll
Ka.Ur.Akuntansi	Proses SPMU Gaji, Lembur, IPEL,dll
Unit Kerja Terkait	Koordinasi dalam proses administrasi kepegawaian dan proses Pengembangan dan Pembinaan SDM.
Seluruh jajaran Bagian SDM dan Hukum RS	Koordinasi dan informasi berjalan dengan

	baik
--	------

Sumber : Bagian SDM RS Permata Bekasi

Tolok Ukur Kinerja

1. Faktor keberhasilan

- a. Masukan untuk penyusunan program kerja tahunan Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta Fungsi Administrasi Kepegawaian.
- b. Implementasi / pelaksanaan program kerja tahunan dan tercapainya sasaran Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta Fungsi Administrasi Kepegawaian.
- c. Koordinasi dan pengawasan dalam pelaksanaan Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM yang meliputi Rekrutmen & Seleksi, Manajemen Kinerja, Pengembangan Karier dan Pembinaan SDM sesuai kebijakan dan peraturan yang berlaku.
- d. Koordinasi dan pengawasan dalam pelaksanaan Fungsi Administrasi Kepegawaian yang meliputi administrasi gaji, kesejahteraan pegawai, administrasi kepegawaian, serta komunikasi internal.
- e. Pembinaan dan pengembangan bawahan sesuai ketentuan yang berlaku

2. Standar keberhasilan

- a. Tersedianya masukan untuk penyusunan program kerja tahunan Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam Fungsi Administrasi Kepegawaian 1 (satu) bulan sebelum penyusunan program kerja.
- b. Terlaksananya program kerja tahunan dan tercapainya sasaran Bagian SDM dalam Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta dalam Fungsi Administrasi Kepegawaian sesuai jadwal dan tersedianya laporan pelaksanaan program kerja setiap 6 bulan.
- c. Tercapainya tujuan, sasaran dan target yang tercantum pada program kerja dan anggaran tahunan di Bagian SDM.
- d. Tidak adanya penyimpangan pelaksanaan system dan prosedur pada Fungsi Pengembangan & Legalitas SDM serta tercapainya kepuasan karyawan sesuai target dan penyimpangan dalam penggunaan anggaran.
- e. Terlaksananya penilaian kinerja, coaching dan counseling serta program pengembangan keahlian staf sesuai jadwal.
- f. Tersedianya laporan ketenagaan bulanan dan turn over karyawan maksimal setiap tanggal 5 bulan berikutnya.
- g. Terlaksananya penilaian kinerja, coaching dan counseling serta program pengembangan keahlian staf pelaksanaan Administrasi Kepegawaian sesuai jadwal.

BAB VI

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

6.1 Kerangka Penyajian

Hasil penelitian ini menjelaskan tentang gambaran rekrutmen dan seleksi di RS Permata Bekasi tahun 2009. Penelitian ini menggunakan pendekatan sistem, yang diuraikan dengan input, proses dan output pada kegiatan rekrutmen dan seleksi di RS Permata Bekasi. Setiap variabel yang ada pada input, proses dan output dijelaskan sesuai dengan hasil dari wawancara mendalam, hasil observasi dan telaah dokumen. Untuk hasil wawancara mendalam disajikan dalam bentuk tabel matriks yang terdapat pada lampiran.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini hanya difokuskan pada kegiatan rekrutmen dan seleksi karyawan di RS Permata Bekasi tahun 2009. Keterbatasan dalam penelitian ini adalah karyawan yang ada di bagian SDM hanya berjumlah 1 orang, untuk itu peneliti menambah jumlah informan menjadi 3 orang yaitu dengan asisten manajer penunjang medis dan koordinator unit *customer service*, dimana dibagian tersebut terdapat pegawai baru hasil dari rekrutmen dan seleksi yang telah dilakukan di RS Permata Bekasi. Untuk jumlah informan, peneliti melihat bahwa informan yang dipilih oleh peneliti telah memenuhi kriteria kesesuaian dan kecukupan. Memang seharusnya jumlah informan adalah 5 orang, namun dikarenakan adanya keterbatasan dalam penelitian dan waktu penelitian, sehingga informan yang dipilih hanya 3 orang. Selain dari kedua hal diatas, keterbatasan penelitian juga ditemukan pada formulir permintaan tenaga yang tidak dijalankan sesuai ketentuan rumah sakit. Peneliti tidak mendapatkan adanya formulir permintaan tenaga dari unit atau instalasi yang ada di RS Permata Bekasi, yang peneliti lihat apabila ada kebutuhan tenaga disuatu unit, maka unit tersebut langsung membuat lembar disposisi untuk bagian SDM guna kebutuhan tenaga, jadi formulir permintaan tenaga, tidak dipakai lagi.

Untuk mengatasi keterbatasan akan hal-hal yang telah disebutkan diatas, maka peneliti menggunakan cara dengan menggali lebih dalam apa yang ingin diketahui oleh peneliti pada saat melakukan wawancara mendalam untuk mendapatkan informasi mengenai permintaan tenaga dan belum adanya SOP mengenai rekrutmen dan seleksi yang tidak dapat dilakukan observasi oleh peneliti. Selain itu juga, dengan cara mengobservasi karyawan di bagian SDM mengenai rekrutmen dan seleksi yang selama ini dilakukan oleh RS Permata Bekasi dan juga laporan bulanan bagian SDM. Diharapkan informasi yang didapatkan oleh peneliti

adalah benar-benar bisa menggambarkan kegiatan rekrutmen dan seleksi karyawan di RS Permata Bekasi tahun 2009.

6.3 Karakteristik Informan

Pada penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui observasi partisipan dan wawancara mendalam dengan informan yang terkait dengan kegiatan rekrutmen dan seleksi di RS Permata Bekasi tahun 2009. Untuk jumlah informan yang diwawancarai oleh peneliti sebanyak 3 orang yaitu sebagai berikut :

- Bagian SDM, seorang laki-laki dengan latar belakang pendidikan yaitu S1 jurusan Hukum.
- Bagian Penunjang Medis, seorang perempuan dengan latar belakang pendidikan S2 Magister Kesehatan.
- Bagian *Customer Service*, seorang perempuan dengan latar belakang pendidikan yaitu S1 jurusan ekonomi.

6.4 Gambaran Umum Rekrutmen dan seleksi karyawan di bagian SDM RS Permata Bekasi

Rekrutmen dan seleksi merupakan salah satu kegiatan yang penting yang harus dijalankan oleh suatu organisasi, termasuk juga rumah sakit, guna mendapatkan tenaga kerja atau sumber daya manusia yang cakap dan tanggap dalam melakukan pekerjaannya sehingga menimbulkan kepuasan pada klien atau pelanggannya.

Kegiatan rekrutmen dan seleksi di RS Permata Bekasi merupakan tanggung jawab dari bagian SDM, dimana dibagian SDM itu sendiri mencakup juga bidang personalia atau biasa dikenal dengan HRD (*Human Resources Departement*). Rekrutmen dan seleksi dilakukan apabila ada permintaan tenaga dari masing-masing unit atau instalasi, tapi biasanya yang lebih sering melakukan permintaan tenaga adalah asisten manajer atau kepala bagian yang bertanggungjawab atas unit atau instalasi yang berada dibawahnya. Bagian SDM tidak akan melakukan rekrutmen dan seleksi apabila tidak terdapat permintaan tenaga ke bagian SDM.

Untuk alur dari permintaan tenaga sendiri sangat panjang karena membutuhkan beberapa orang untuk meng *acc* atau menyetujui permintaan tenaga tersebut. Dimulai dengan asisten manajer atau kepala bagian yang mengajukan permintaan tenaga dengan cara membuat lembar disposisi yang ditujukan kepada bagian SDM dengan melakukan perincian tenaga apa saja yang dibutuhkan. Dalam hal ini, biasanya asisten manajer atau kepala bagian terlebih dahulu melakukan analisis kebutuhan tenaga, sehingga dapat memperkirakan berapa jumlah tenaga yang dibutuhkan. Setelah itu kemudian disposisi dilihat oleh bagian SDM dan disetujui lalu oleh bagian SDM dibuatkan nota dinas yang

ditujukan kepada manajer umum dan pemasaran, untuk diberikan tembusan ke direktur dan koperasi mufidah medika. Setelah disetujui, barulah rekrutmen dan seleksi dapat berjalan.

Untuk penerimaan lamaran banyak yang datang melalui pos, tetapi banyak juga pelamar yang datang langsung ke RS Permata Bekasi. Biasanya lamaran tidak langsung sampai ke bagian SDM, karena bagian SDM berada di lantai 2, jadi lamaran biasanya diterima oleh bagian informasi dan pendaftaran. Kemudian setelah itu, diantarkan ke bagian SDM. Untuk lamaran melalui pos biasanya datang dari luar daerah bekasi, dimana para pelamar melihat adanya lowongan pekerjaan dari media elektronik yaitu internet. Setelah lamaran diterima oleh bagian SDM, kemudian diklasifikasikan sesuai dengan tingkat dan bidang pendidikannya yaitu perawat, bidan, S1/D3 umum dan SMA dan sederajat. Baru dilakukan seleksi yang disesuaikan dengan kebutuhan tenaga.

Setelah para pelamar dipanggil via telepon, maka dilakukan tes. Tes yang dilakukan untuk pertama kali biasanya psikotes, kemudian setelah itu dilanjutkan dengan tes pengetahuan sesuai dengan bidang pendidikan dan keahlian para pelamar yang dilaksanakan pada hari yang berbeda dengan psikotes. Apabila pelamar dinyatakan tidak lulus, maka pelamar tidak akan dipanggil lagi. Tetapi apabila pelamar dinyatakan lulus, maka dilanjutkan ketahap selanjutnya yaitu wawancara dengan atasan langsung, biasanya oleh asisten manajer atau kepala bagian dimana nantinya akan bertindak sebagai atasan langsung dari pelamar tersebut. Setelah melakukan wawancara, asisten manajer memberitahukan pendapatnya mengenai pelamar tersebut kepada bagian SDM untuk memberikan keputusan terhadap pelamar tersebut apakah bisa diterima sebagai pegawai RS Permata Bekasi atau tidak. Lalu bagian SDM memberikan keputusan kepada pelamar tersebut untuk diterima atau tidak sebagai pegawai RS Permata Bekasi.

6.5 Pendekatan Sistem

Pada kerangka konsep yang dijelaskan pada bab III yaitu dengan menggunakan pendekatan sistem dimana terdapat faktor input, proses dan output di dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi. Pada faktor input terdapat perekrut dan seleksi, pelamar, dana, sarana dan SOP (*Standard Operating Procedure*). Kemudian pada faktor proses dibagi menjadi dua yaitu proses rekrutmen dan proses seleksi. Pada proses rekrutmen terdapat permintaan tenaga, sumber rekrutmen, metode rekrutmen dan kendala rekrutmen. Sedangkan pada proses seleksi terdapat seleksi dokumen dan lamaran lengkap, psikotes, tes khusus (untuk jenis pekerjaan tertentu misalnya perawat, radiografer, analis laboratorium), wawancara, keputusan seleksi dan kendala seleksi. Pada faktor output yaitu karyawan yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh RS Permata Bekasi. Untuk lebih jelasnya, berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada kegiatan rekrutmen dan seleksi di RS Permata Bekasi, dijabarkan sebagai berikut :

6.6 INPUT

Didalam input terdapat beberapa faktor yaitu dari segi perekrut dan penyeleksi, pelamar, dana, sarana dan SOP yang mendukung dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi ini. Untuk itu, sebagai tindak lanjut dari hasil penelitian ini akan dijabarkan dibawah ini, sebagai berikut :

6.6.1 Perekrut

Pada faktor perekrut, penulis menanyakan kepada informan mengenai siapa saja yang melakukan rekrutmen dan seleksi di RS Permata Bekasi. Kemudian di dapat hasil bahwa yang melakukan rekrutmen dan seleksi adalah bagian SDM itu sendiri dimana hanya berjumlah satu orang yang di dalamnya melingkupi bagian HRD juga. Hal ini di dukung dengan pernyataan informan 1 sebagai berikut :

“untuk yang melakukan rekrutmen dan seleksi itu ya bagian SDM nya sendiri. Untuk RS Permata Bekasi baru satu orang yang merangkap sebagai staf rekrutmen juga.”

Selain itu hal ini diperkuat juga dengan pernyataan dari informan 3 mengenai siapa yang menjadi perekrut dan seleksi untuk mendapatkan pegawai baru di RS Permata Bekasi, sebagai berikut :

“Yang pasti yang menjadi perekrut dan penyeleksi untuk pegawai baru ya orang bagian HRD lah.”

Begitu juga dengan pernyataan dari informan 2 yang mendukung bahwa yang menjadi perekrut dan penyeleksi di RS Permata Bekasi adalah orang bagian SDM. Berikut pernyataan dari informan 2 :

“Untuk sementara ini yang berhak melakukan rekrutmen dan seleksi yang pertama ya orang bagian HRD sendiri,....”

Kemudian penulis menanyakan apakah ada kriteria khusus mengenai pegawai yang melakukan rekrutmen dan seleksi, dari informan 2 didapatkan bahwa memang seharusnya ada kriteria khusus untuk perekrut dan penyeleksi, tapi untuk saat ini hal tersebut belum menjadi prioritas utama karena dari kegiatan rekrutmen dan seleksi yang berjalan selama ini dirasa sudah berjalan dengan baik, hanya saja diperlukan bagian SDM yang khusus mengurus bagian pengembangan karyawan. Berikut pernyataan dari informan 2 :

“harusnya memang ada bagian pengembangan SDM, jadi ada yang bagian HRD dan pengembangan SDM jadi ketika kita ingin merekrut itu harus ada dasar ilmunya dulu,.....”

Berdasarkan hasil observasi, yang melakukan rekrutmen memang karyawan bagian SDM dengan dibantu oleh manajer umum dan pemasaran, asisten manajer atau kepala bagian yang bertanggung jawab atas permintaan tenaga yang telah dilakukan, tetapi untuk seleksinya bukan hanya karyawan di bagian SDM itu sendiri, melainkan juga melibatkan asisten manajer atau kepala bagian yang berperan pada saat proses seleksi dengan cara melakukan seleksi surat lamaran yang sudah diajukan oleh bagian SDM untuk kemudian ditindaklanjuti oleh bagian SDM. Selain itu pula, asisten manajer atau kepala bagian berperan dalam hal wawancara dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan seleksi. Dalam hal ini tidak ada tim khusus untuk menangani proses rekrutmen dan seleksi, yang menjalankan adalah karyawan bagian SDM beserta manajer, asisten manajer dan kepala bagian yang nantinya akan menjadi atasan dari para pelamar yang akan dilakukan proses rekrutmen dan seleksi.

Berdasarkan hal diatas, dapat disesuaikan dengan teori yang ada pada tinjauan pustaka yaitu pada <http://www.wikipedia.org> (2009) yang menyebutkan bahwa orang yang melakukan rekrutmen adalah orang dari dalam perusahaan dan bekerja di bagian SDM dari perusahaan tersebut. Selain itu juga seperti yang diterangkan dalam Ilyas (2000), bahwa yang melakukan sebagai tim perencana SDM terdiri dari unsur pimpinan atau manajer yang mengerti benar mengenai kebutuhan tenaga di tiap-tiap bagian atau instalasi di rumah sakit.

Dari hal tersebut, apa yang dilakukan oleh bagian SDM dalam perekrutan dan seleksi karyawan baru sudah sesuai dengan teori yang ada, karena yang melakukan rekrutmen dan seleksi adalah benar bahwa mereka karyawan di RS Permata Bekasi. Oleh karena, kegiatan rekrutmen dan seleksi dilakukan oleh internal rumah sakit, maka terdapat kelebihan dan kelemahan dalam kegiatannya. Untuk kelebihannya yaitu kegiatan rekrutmen dan seleksi dapat dijalankan dengan tidak menggunakan anggaran, seperti yang telah dijalankan selama ini. Sedangkan untuk kelemahannya adalah kurang sesuai hasil yang didapatkan dari rekrutmen dan seleksi dikarenakan oleh keterbatasan yang perekrut dan penyeleksi di RS Permata Bekasi

6.6.2 Pelamar

Sebagai bagian dari input, pelamar juga berperan penting dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi.

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, untuk di RS Permata Bekasi sendiri, banyak sekali lamaran yang telah diterima oleh bagian SDM, sampai-sampai

dibuatkan gudang file sebagai tempat penyimpanan berkas lamaran dari para pelamar tersebut. Pelamar datang dari berbagai daerah dan profesi akademis yang berbeda-beda pula. Biasanya pelamar yang berkas lamarannya telah disortir untuk menempati posisi-posisi yang kosong di RS Permata Bekasi dilakukan pemanggilan via telepon untuk memberitahukan ada tes yang harus diikuti oleh pelamar tersebut.

Peneliti ingin mengetahui berapa jumlah maksimal pelamar atau idealnya pelamar yang dipanggil via telepon. Dan berikut jawaban dari masing-masing informan :

Informan 1

“itu sesuai dengan kebutuhan, jadi kalau kita membutuhkan dua orang, maka yang kita panggil itu empat orang, gitu jadi sesuai dengan kebutuhan di unit masing-masing. Umpamanya asisten apoteker butuh dua orang, maka yang dipanggil empat orang atau lebih dari dua pokoknya sebagai pembandingnya.”

Informan 2

“Biasanya dua kali lebih besar dari jumlah yang dibutuhkan sehingga kita bisa melihat dari jumlah pembandingnya,.....”

Informan 3

“lebih dari empat orang dalam satu posisi untuk dijadikan perbandingan.”

Berdasarkan telaah dokumen yang dilakukan oleh peneliti dari laporan bulanan bagian SDM di dapat hasil sebagai berikut :

Tabel 6.1.
Pelamar yang Dipanggil Via Telepon
Oleh Bagian SDM RS Permata Bekasi
s/d bulan April 2009

BULAN	JUMLAH	JUMLAH YG MELAMAR
JANUARI	16	96
FEBRUARI	24	104
MARET	33	52
APRIL	48	82
TOTAL	121	334

Sumber : Bagian SDM RS Permata Bekasi tahun 2009

Dari tabel diatas dapat dilihat peningkatan dari bulan ke bulan mengenai jumlah pelamar yang dipanggil tes di RS Permata Bekasi melalui telepon. Dari hal ini dapat

terlihat bahwa kebutuhan akan tenaga kerja mengalami peningkatan, hal ini disebabkan karena sedang dilakukannya pengembangan pelayanan kesehatan dan beberapa masalah internal yang dihadapi oleh pihak manajemen.

Menurut teori yang dikemukakan oleh Handoko (2000), kriteria-kriteria yang mendukung keberhasilan proses rekrutmen berdasarkan urutan sesuai derajat pentingnya antara lain : jumlah pelamar, jumlah usul tentang pelamar yang diajukan untuk diterima, jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima, jumlah penempatan karyawan yang berhasil.

Berdasarkan teori menurut Mello (2002), pedoman yang digunakan untuk menentukan perbandingan antara jumlah keseluruhan pelamar dengan jumlah lowongan adalah *Yield Ratio*, yaitu perbandingan 12:1. Dibutuhkan 12 Pelamar untuk 1 posisi karyawan yang dibutuhkan.

Bila dibandingkan antara kenyataan dengan teori ini terdapat persamaan yaitu untuk jumlah pelamar yang dipanggil untuk selanjutnya diadakan seleksi haruslah berjumlah lebih besar dari yang dibutuhkan, paling tidak dua kali lebih besar jumlahnya dari yang dibutuhkan. Menurut peneliti, apa yang dilakukan oleh bagian SDM sudah baik, karena jumlah pelamar yang dipanggil sudah lebih besar paling tidak dua kali lebih besar untuk menempati satu posisi, sehingga terdapat pembanding diantara pelamar, mana yang paling *qualified* dan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh bagian SDM RS Permata Bekasi.

6.6.3 Dana

Mengenai dana atau anggaran yang diperuntukkan untuk kegiatan rekrutmen dan seleksi sampai dengan saat ini belum ada. Dari semua informan memberikan keterangan yang sama mengenai hal ini, sebagai berikut :

Informan 1

"....anggaran untuk seleksi kan..ya memang gak ada, karena disini gak memerlukan biaya."

Selain itu pula informan 1 memberikan penjelasan mengenai mengapa kegiatan rekrutmen dan seleksi ini tidak menggunakan dana yaitu sebagai berikut :

"rekrutmen dan seleksi disini tidak memerlukan dana, dalam artian ya kita gak membebankan biaya juga ke pelamar gitu, seperti itu untuk saat ini karena kita gak pake dari luar untuk tim perekrut dan seleksi....."

Informan 2

"mengenai anggaran belum ada....."

Sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Siagian (1996), yang menyatakan anggaran merupakan salah satu mekanisme yang sangat penting dalam menentukan apa yang mungkin dan tidak mungkin dilakukan oleh suatu organisasi. Atas dasar hal inilah, menurut peneliti dalam hal pendanaan untuk rekrutmen dan seleksi masih dirasa kurang, karena belum adanya dana yang diperuntukkan untuk hal tersebut.

6.6.4 Sarana

Untuk sarana yang digunakan untuk mendukung kegiatan rekrutmen dan seleksi informan 2 menyatakan bahwa sarana yang menunjang kegiatan rekrutmen dan seleksi sudah cukup baik. Namun terdapat jawaban yang berbeda dari informan 1 yaitu sebagai berikut :

“sarana yang ada saat ini ya cukup memadai lah, tapi kalau saya sih pengennya macam-macam. Saya itu pengennya ada ruangan khusus untuk HRD khusus rekrutmen. Terus ada komputernya untuk tes komputer....”

Berdasarkan hasil observasi yang peneliti lakukan, untuk sarana yang mendukung kegiatan rekrutmen dan seleksi sudah cukup baik, dimana terdapat sarana seperti meja, kursi, komputer, alat tulis, printer, AC, kertas, telepon, ruangan yang dapat digunakan sebagai tempat berlangsungnya tes yaitu ruang aula, ruang komite medis dan ruang poli yang kosong serta terdapat fasilitas internet yang digunakan sebagai media rekrutmen oleh bagian SDM. Dari hal ini, terdapat beberapa kekurangan yaitu untuk tempat penyimpanan surat lamaran yang masuk yang berada di ruangan tempat bagian SDM kurang memadai, karena kurang besar, serta untuk gudang file sebagai tempat penyimpanan surat lamaran dari awal rumah sakit berdiri hingga saat ini juga masih kurang memadai.

Selain dari hal diatas, masalah yang berkaitan dengan sarana adalah ruang tunggu yang tidak memadai karena berada di luar ruangan dan suhu udaranya panas karena penggunaan AC untuk diluar ruangan staf dan direksi dimatikan. Untuk hal ini belum ada pemecahan masalah, karena pelamar masih dibiarkan menunggu di luar ruang staf dan direksi yang berada di lantai 2 RS Permata Bekasi.

Masalah lain yaitu ruangan tes yang terbatas, jadi apabila banyak pelamar yang akan di tes, maka dibagi kedalam dua atau tiga kloter. Untuk hal ini, sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Maitland (2005) yang mengatakan bahwa tes yang dilakukan secara kelompok harus diawasi secara ketat oleh pengawas yang berada dekat dengan mereka. Maka dalam pelaksanaan tes, disamping karena kapasitas dari ruangnya terbatas, sehingga dibagi kedalam beberapa kali tes yang diawasi oleh karyawan SDM.

6.6.5 SOP (Standard Operating Procedure)

Untuk SOP atau ketentuan dari rumah sakit mengenai rekrutmen dan seleksi, pada dasarnya sudah ada, namun belum ditetapkan sebagai peraturan atau prosedur yang sah untuk diterapkan di rumah sakit. Karena pada kenyataannya, kegiatan rekrutmen dan seleksi yang berjalan selama ini, sudah mempunyai tahapan-tahapan dalam pelaksanaannya, hanya saja hal ini belum ditetapkan menjadi prosedur, sebagaimana pernyataan dari informan 1 mengenai SOP :

“sebenarnya SOP nya sudah ada, tapi seiring dengan bergantinya direktur jadi SOP untuk saat ini belum ada, belum disahkan untuk ditetapkan sebagai SOP.....”

Hal ini juga serupa dengan pernyataan dari informan 2 yang menyatakan SOP mengenai rekrutmen dan seleksi belum ada, tetapi kalau mengenai tahapan-tahapan dari rekrutmen dan seleksi, informan 2 kurang begitu mengetahui yang jelasnya itu seperti apa. Berikut pernyataan dari informan 2 :

“Mengenai SOP tentang rekrutmen dan seleksi hingga saat ini belum ada, karena kita belum mendapatkan konfirmasi dari bagian HRD sendiri, jadi semisalnya di bagian HRD ada jadi ya kita belum tahu, jadi belum tahu tahapan-tahapannya itu seperti apa,”

Sama halnya dengan informan 1 dan 2, pada informan 3 juga menyampaikan hal yang sama yaitu dalam belum adanya SOP mengenai rekrutmen dan seleksi, bila ada pun, informan 3 juga tidak mengetahuinya. Seperti kutipan wawancara dengan informan 3 dibawah ini :

“mungkin sama halnya dengan unit yang lain juga, mungkin ada SOP nya, tapi kita sendiri gak tahu tuch SOP nya seperti apa.”

Menurut teori yang dikemukakan oleh siagian (1996) bahwa prosedur dan mekanisme kerja merupakan kebutuhan nyata dan berperan penting dalam kehidupan organisasional karena peranannya sebagai “peraturan permainan” yang disepakati oleh semua anggota organisasi untuk ditaati. Tetapi dalam hal ini, di RS Permata Bekasi, untuk SOP yang khusus mengatur tentang rekrutmen dan seleksi belum ada, hanya beberapa ketentuan yang tidak disahkan secara tertulis mengenai tata cara rekrutmen dan seleksi. Menurut peneliti, hal ini bisa menimbulkan kesalahpahaman dalam melakukan kegiatan rekrutmen antara bagian SDM dengan bagian lain, misalkan karena tidak terdapatnya SOP yang mengatur tentang rekrutmen dan seleksi dalam hal penentuan kriteria pelamar yang cocok untuk dipanggil guna menempati posisi yang kosong di rumah sakit, maka bagian SDM memanggil pelamar dengan lulusan SMA untuk menjadi kandidat pada posisi tersebut,

padahal rekan kerja dari posisi yang akan ditempatkan pelamar tersebut, tingkat pendidikannya S1. Karena tidak ada ketentuan atau SOP yang mengatur hal tersebut, maka kesalahpahaman akan terjadi. Guna menghindari hal tersebut, sebaiknya untuk SOP harus disahkan dengan segera.

6.7 PROSES

Oleh penulis, pada proses dari kegiatan rekrutmen dan seleksi terbagi menjadi dua yaitu kegiatan rekrutmen dan kegiatan seleksi. Pada kegiatan rekrutmen terdapat faktor permintaan tenaga, sumber rekrutmen, metode rekrutmen dan kendala rekrutmen yang selama ini telah berjalan di RS Permata Bekasi. Sedangkan untuk kegiatan seleksinya meliputi faktor seleksi dokumen dan lamaran lengkap, psikotes, tes khusus (untuk jenis pekerjaan tertentu), wawancara, keputusan seleksi dan kendala seleksi di RS Permata Bekasi. Hal-hal tersebut akan dijabarkan dalam hasil penelitian sebagai berikut :

6.7.1 Permintaan Tenaga

Untuk permintaan tenaga, terdapat perubahan alur permintaan tenaga dari waktu sebelumnya yaitu pada waktu sebelumnya bagian SDM hanya berhubungan dengan unit dan manajer serta persetujuan direktur, tapi untuk saat ini, proses permintaan tenaga menjadi lebih panjang dan membutuhkan beberapa orang untuk memberikan persetujuan. Permintaan tenaga berasal dari masing-masing bagian di RS Permata Bekasi yang dalam hal ini biasanya dilakukan oleh manajer dan asisten manajer masing-masing bagian dengan membuat lembar disposisi yang diberikan kepada bagian SDM untuk ditindaklanjuti sehingga ada proses rekrutmen dan seleksi. Berikut pernyataan dari para informan :

Informan 1

“awalnya alurnya itu dari unit minta ke bagian SDM, dari SDM kita akan cari kebutuhannya apa, kekurangannya berapa, baru kita akan proses seperti itu. Tetapi untuk sekarang, prosesnya menjadi lebih panjang, mulai dari asisten manajernya kasih ke saya disposisi tentang permintaan tenaga, bila oleh bagian SDM disetujui, terus saya bikin nota dinas buat disampaikan ke manajer umum dan pemasaran. Kalau sudah di acc, terus dilanjutkan ke direkrur untuk di acc juga. Setelah di acc, lalu dikasih ke saya lagi terus saya yang menyampaikan atau melapor ke pengurus koperasi mufidah medika untuk ditindak lanjuti.”

Informan 2

“Yang terakhir saya tahu yang waktu bagian SDM mengajukan berkas berupa tabel data untuk kebutuhan tenaga tiap unit kepada asisten manajer tiap-tiap unit, “nih bu, butuh tenaga berapa, diharapkan untuk menulis kebutuhan tenaganya sesuai dengan unit masing-masing””

Informan 3

“dari unit masing-masing dulu minta kebutuhannya lalu dari unit masing-masing lapor ke atasannya atau manajernya terus manajernya melapor ke direktur dan koperasi untuk ditindaklanjuti permintaan tenaga tersebut.”

Sebelum adanya permintaan tenaga, untuk mengetahui kebutuhan tenaga, bagian SDM memberikan tabel kebutuhan pegawai per masing-masing bagian dan kemudian diserahkan kepada manajer dan asisten manajer atau kepala bagian. Setelah itu, manajer dan asisten manajer mengisi tabel tersebut dengan jumlah tenaga yang dibutuhkan. Setelah itu baru adanya permintaan tenaga dari masing-masing bagian dengan membuat lembar disposisi yang diperuntukkan kepada bagian SDM. Masing-masing informan mempunyai jawaban tersendiri mengenai hal tersebut.

Informan 1

“.....dengan cara saya membuatkan tabel data tenaga yang ada saat ini dan saya isi setiap unit-unitnya ada berapa orang lalu saya ajukan ke masing-masing unit untuk diisi berapa jumlah kebutuhan tenaga untuk di unit itu.....”

Informan 2

“Yang pasti yang pertama dengan analisa kebutuhan selain itu juga beban kerja dihitung, nah dihitung itu berdasarkan hasil layanan yang kita sudah dapat gitu, nanti layanan tadi misalnya resep 2500 sebulan kita lihat dari yang bulan terakhir, kemudian kita bagi dalam satu hari karyawan itu waktu kerja yang 7 hari, kemudian dalam seminggu berapa terus dalam sebulan berapa lalu dikalikan berdasarkan hasil yang kita dapat, seperti kita buat RAB berdasarkan hasil yang ingin kita capai.”

Terdapat beberapa hal yang dijadikan sebagai dasar pertimbangan untuk permintaan tenaga, diantaranya adalah adanya kebutuhan tenaga yang mendesak yang mengharuskan bagian SDM menindaklanjuti dengan segera permintaan tenaga yang diajukan oleh manajer dan asisten manajer tiap bagian. Berdasarkan pernyataan dari para informan sebagai berikut :

Informan 1

“.....ya pertimbangannya karena kebutuhan yang sangat mendesak dan pola kerja yang tidak sesuai, serta kurangnya tenaga.”

Informan 2

“Dari pencapaian yang telah kita dapat dijadikan referensi kebutuhan tenaga, misalnya bagian radiologi dengan cara mengetahui jumlah pasien yang datang ke instalasi tersebut, kemudian lihat juga dari kesalahan-kesalahan complain pasien atau human error itu sendiri. Selain itu dilihat juga beban kerja karyawan dan waktu produktif karyawan melakukan pekerjaannya dan dilihat juga kepuasan dari pasiennya apakah dengan jumlah pegawai yang ada saat ini dapat menciptakan kepuasan pasien dalam hal pemberian pelayanan kesehatan.”

Untuk yang berhak melakukan permintaan tenaga dan menyetujui pengajuan permintaan tenaga tersebut adalah asisten manajer atau manajer dari masing-masing bagian seperti pernyataan dari informan 1 yang menyatakan bahwa yang berhak mengajukan permintaan tenaga adalah para *user*, dimana *user* disini adalah manajer dan asisten manajer atau kepala bagian, tetapi tidak menutup kemungkinan juga bahwa yang melakukan permintaan tenaga adalah kepala ruangan, seperti contoh kepala ruangan rawat inap, sedangkan yang memberikan persetujuan permintaan tenaga adalah direktur rumah sakit dan koperasi mufidah medika. Hal ini berdasarkan pendapat dari informan 2 sebagai berikut :

“jadi yang berhak itu adalah asisten manajer masing-masing unit, tapi kalau misalnya di bagian rawat inap ada kepala ruangan maka kepala ruangan yang melakukan permintaan tenaga, begitu juga dengan kepala bagian bisa mengajukan permintaan tenaga, tapi saat ini yang sering terjadi dari asisten manajernya langsung untuk merencanakan kebutuhan tenaga.”

Berdasarkan teori dari Handoko (2000) dalam gambar proses rekrutmen yang telah dijabarkan pada tinjauan pustaka yaitu bahwa terdapat dua hal yang mempengaruhi adanya lowongan pekerjaan antara lain, perencanaan SDM dan adanya permintaan khusus dari para manajer.

Berdasarkan observasi yang dilakukan oleh peneliti, dengan dilakukannya perencanaan SDM yang telah dijabarkan oleh informan yaitu dengan cara adanya permintaan tenaga dari bagian atau instalasi setelah itu barulah ditindaklanjuti oleh bagian SDM. Permintaan tenaga didasari oleh telah dilakukannya analisa kebutuhan tenaga dan beban kerja pegawai yang dilakukan oleh manajer atau asisten manajer untuk masing-masing bagian yang menjadi tanggung jawabnya.

Untuk alur permintaan tenaga memang sudah ada ketentuan yang diberlakukan sesuai dengan apa yang telah dijabarkan oleh para informan diatas, namun yang menjadi kekurangan dari adanya alur permintaan tenaga adalah dengan belum disahkannya ketentuan tersebut secara tertulis sebagai SOP.

6.7.2 Sumber Rekrutmen

Mengenai sumber rekrutmen yang ada di RS Permata Bekasi, dengan cara eksternal dimana siapapun orang dari luar rumah sakit dapat mengirimkan lamaran ke RS Permata Bekasi. Seperti yang dikemukakan oleh informan 1 sebagai berikut :

“.....semuanya langsung dari eksternal, bagi yang melamar dan sesuai dengan kebutuhan ya maka kami tindak lanjuti.”

Penulis menanyakan apakah terdapat kendala dari sumber rekrutmen eksternal yang selama ini sudah dijalani, dan informan 1 menjelaskan terdapat beberapa kendala, salah satunya yaitu dengan ketidaksesuaian pelamar dengan posisi yang dibutuhkan. Untuk lebih jelasnya sebagai berikut :

“.....banyak pelamar yang gak sesuai dengan bidangnya untuk melamar disini. Padahal kan rumah sakit, jadi seharusnya ya yang melamar itu misalkan saja perawat, tapi pada kenyataannya yang melamar ada yang tidak sesuai dengan bidangnya seperti sarjana pertanian, yang seperti itu kan tidak nyambung.”

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, sumber rekrutmen memang berasal dari eksternal, dimana masyarakat atau orang luar rumah sakit berhak untuk mengirimkan surat lamaran ke RS Permata Bekasi. Dengan dilakukannya sumber eksternal dalam perekrutan pegawai, maka jumlah surat lamaran yang masuk sangat banyak, rata-rata dalam satu harinya yaitu lebih kurang 6 surat lamaran diterima oleh bagian SDM.

Berdasarkan telaah dokumen dengan menggunakan surat lamaran, dimana peneliti menghitung jumlah surat lamaran yang masuk ke bagian SDM perbulannya selama peneliti melakukan kegiatan prakesmas, kemudian oleh bagian SDM dimasukkan kedalam laporan bulanan bagian SDM. Untuk jumlah surat lamaran yang masuk ke bagian SDM, dijelaskan pada tabel di bawah ini :

Tabel 6.2
Surat Lamaran yang Masuk ke Bagian SDM
Sampai dengan bulan April 2009

BULAN	JUMLAH
JANUARI	96
FEBRUARI	104
MARET	52
APRIL	82
TOTAL	334

Sumber : Bagian SDM RS Permata Bekasi

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa jumlah surat lamaran yang masuk pada bulan Februari mengalami peningkatan karena pada bulan tersebut mulai dilakukannya pengumuman lowongan pekerjaan di internet dengan banyak posisi seperti petugas rekam medis, asisten apoteker dan perawat.

Berdasarkan pernyataan dari John Wiley & Son (1985) dalam Hariandja (2002) menyebutkan bahwa sumber perekrutan dibagi menjadi dua yaitu sumber internal dan

eksternal. Tetapi yang biasa dilakukan oleh organisasi atau perusahaan yaitu sumber eksternal, dimana orang-orang yang belum menjadi pegawai perusahaan atau organisasi yang akan ditarik menjadi calon pegawai. Menurut peneliti, apa yang dilakukan oleh bagian SDM dalam hal sumber perekrutan sudah baik, karena membuka lowongan atau memberikan kesempatan kepada masyarakat atau orang dari luar rumah sakit untuk menempati posisi yang dibutuhkan. Selain itu pula, dari hal ini peneliti dapat melihat bahwa banyaknya peluang dari rumah sakit untuk mendapatkan SDM-SDM yang berkualitas guna kemajuan rumah sakit.

6.7.3 Metode Rekrutmen

Untuk metode yang digunakan dalam melakukan rekrutmen dan seleksi informan 1 selaku pegawai yang berada di bagian SDM memberikan keterangan bahwa metode yang dilakukan adalah metode terbuka yang diperuntukkan untuk umum secara bebas dengan media pengkomunikasian kepada masyarakat umum dengan menggunakan iklan di internet. Selain itu pula tidak metode khusus lainnya guna kegiatan rekrutmen dan seleksi, hanya saja pada pelaksanaan rekrutmen dan seleksi sesuai dengan ketentuan yang berlaku di RS Permata Bekasi.

Berikut pernyataan informan 1 :

“metode yang dipakai dengan cara terbuka, dimana siapapun baik dari luar rumah sakit atau dalam rumah sakit bisa kirim lamaran.....kalau kita lagi mencari tenaga pas lagi susah, maka kita liat yang dari internet gitu”

Berdasarkan hasil observasi, memang untuk metode rekrutmen dilakukan dengan metode terbuka, dimana bagian SDM mencantumkan iklan lowongan pekerjaan di internet dengan tujuan agar mendapatkan calon-calon pelamar yang berkualitas. Iklan lowongan pekerjaan yang ditaruh di internet oleh karyawan SDM merupakan iklan baris atau iklan gratis dimana pihak pencantun iklan tidak dikenakan biaya dari iklannya tersebut. Keadaan ini menjadi hal yang menguntungkan untuk pihak rumah sakit karena tidak harus mengeluarkan biaya hanya untuk mencantumkan iklan lowongan pekerjaan. Terbukti dari iklan lowongan pekerjaan secara gratis itulah banyak pelamar yang mengetahui adanya lowongan pekerjaan justru dari iklan lowongan pekerjaan yang ada di internet. Waktu publikasinya, biasanya bagian SDM selalu melakukan pengecekan rutin terhadap iklan yang telah ditulis dengan cara mencantumkan tanggal batas pengiriman lamaran. Bila telah habis masa batas pengiriman lamaran, namun ternyata kebutuhan akan SDM masih belum terpenuhi, maka bagian SDM akan membuat iklan lowongan pekerjaan baru guna mendapatkan pelamar-pelamar kembali. Dalam iklan lowongan pekerjaan yang dipublikasikan lewat internet berisi jabatan atau posisi yang ditawarkan, spesifikasi

pelamar seperti : usia, jenis kelamin, pendidikan, IPK, pengalaman dan domisili pelamar. Untuk hasil dari telaah dokumen penelitian ini, dilihat dari laporan bulanan bagian SDM yang mencantumkan bahwa sebagian besar pelamar mengetahui informasi lowongan pekerjaan dari internet, untuk iklan lowongan pekerjaan dari dilihat dengan melakukan pencarian pada www.google.com dengan judul lowongan pekerjaan di rumah sakit permata bekasi.

Menurut Hasibuan (2000) metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan. Untuk metode terbuka adalah ketika rekrutmen diinformasikan secara luas dengan memasang iklan pada media massa cetak maupun elektronik, agar tersebar luas masyarakat. Dengan metode terbuka diharapkan lamaran banyak masuk sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang *qualified* lebih besar. Berdasarkan teori diatas, RS Permata Bekasi melakukan metode rekrutmen secara terbuka dengan menyebarluaskan informasi lowongan pekerjaan kepada masyarakat luas dengan cara membuat iklan lowongan pekerjaan secara gratis di internet. Hal ini membawa keuntungan bagi RS Permata Bekasi, karena dalam membuat iklan lowongan pekerjaan di internet, dilakukan secara gratis dan hasilnya, pelamar yang mengirimkan surat lamaran banyak yang mengetahui adanya lowongan pekerjaan dari iklan di internet tersebut. Hal ini dibuktikan dengan banyaknya surat lamaran yang diterima oleh bagian SDM via pos, dengan domisili pelamar berada di luar bekasi, bahkan di luar jawa barat.

6.7.4 Kendala Rekrutmen

Dalam pelaksanaannya pastilah tak luput dari adanya kendala yang dihadapi. Penulis menanyakan hal ini kepada informan 1 yang menangani secara langsung mengenai rekrutmen dan seleksi dan jawabannya adalah sebagai berikut :

“kendalanya ya kalau lagi pas kekurangan stok tenaga-tenaga yang khusus untuk di rumah sakit, seperti radiografer, asisten apoteker.”

Berdasarkan teori yang dikemukakan Luthan (1985) dalam Hariandja (2002), terdapat sejumlah kendala dalam perekrutan yang dapat bersumber dari : kebijaksanaan organisasi, perencanaan SDM, *affirmative action plan*, kebiasaan perekrut, kondisi lingkungan eksternal, persyaratan jabatan, biaya rekrutmen dan perangsang (insentif). Dari teori ini, menurut penulis yang menjadi kendala dalam kegiatan rekrutmen adalah dari adanya persyaratan jabatan dan biaya rekrutmen. Untuk biaya rekrutmen, karena pada awalnya memang belum ada anggaran yang dikhususkan untuk kegiatan rekrutmen pastilah hal ini dapat menjadi kendala bagi proses rekrutmen karena dengan belum adanya anggaran maka dalam hal metode rekrutmen seperti melakukan media pengiklanan lowongan kerja menjadi sedikit terhambat, walaupun memang ada yang bersifat gratis, tetapi perlu pengembangan

dengan tidak hanya mencantumkan di iklan lowongan gratis melalui internet, tetapi juga melalui media cetak seperti koran, sehingga kandidat pelamar akan semakin banyak, khususnya untuk jenis pekerjaan yang membutuhkan keahlian khusus seperti asisten apoteker, perawat, dan petugas rekam medis.

Pada persyaratan jabatan bisa terjadi kendala dalam proses rekrutmen misalnya untuk jabatan tertentu lebih menekankan pada tingkat pendidikan dan keterampilan, padahal persyaratan yang paling dibutuhkan adalah kemampuan berkomunikasi dan sikap terhadap pekerjaan. Disamping itu, sering kali persyaratan jabatan terlalu mengacu pada persyaratan formal, misalnya persyaratan pengalaman 5 tahun dalam pekerjaan yang sama. Masalah muncul sebab akan menutup kesempatan bagi calon yang mempunyai pengalaman 5 tahun kurang 10 hari, padahal sering kali secara material calon dengan pengalaman kurang dari 5 tahun telah banyak merasakan atau berhubungan dengan praktek kerja yang akan dilakukan.

6.7.5 Seleksi Surat Lamaran

Kegiatan ini merupakan awal dari adanya seleksi sebelum tahap selanjutnya, dimana terdapat seleksi berkas lamaran dengan cara menyaring pelamar yang memenuhi kualifikasi baik itu dari segi tingkat pendidikan, usia, tempat tinggal, pengalaman. Yang melakukan seleksi lamaran yaitu bagian SDM dan *user* yang melakukan permintaan tenaga. Setelah melakukan proses seleksi surat lamaran, maka surat lamaran yang tidak lolos seleksi surat lamaran akan disimpan di gudang file oleh karyawan bagian SDM. Peneliti menggali informasi mengenai waktu yang dibutuhkan untuk melakukan seleksi surat lamaran dan kemudian informan 1 menjawab sebagai berikut :

“tergantung kebutuhannya, sifatnya mendesak atau tidak. Kalau mendesak ya cukup satu hari itu.”

Sedangkan mengenai alur seleksi yang selama ini dilakukan oleh RS Permata Bekasi adalah dimulai dengan adanya kebutuhan, kemudian pencarian surat lamaran dan diajukan ke para *user* yang melakukan permintaan tenaga baru kemudian dilakukan pemanggilan via telepon oleh bagian SDM. Untuk lebih jelasnya berikut pernyataan dari informan 2 :

“ada kebutuhan, kemudian mencari lamaran, bila sesuai maka akan diajukan ke user atau penanggungjawab unit yang membutuhkan, kemudian diputuskan pantas untuk dipanggil berapa orang kemudian diberikan lagi kepada bagian SDM untuk dipanggil tes dan jika hasilnya bagus maka akan dilanjutkan ke tahap selanjutnya yaitu psikotes kemudian di interview oleh penanggungjawab atau user unit yang membutuhkan tambahan tenaga. Setelah dinyatakan lulus lalu diinterview oleh bagian SDM untuk merundingkan atau nego gaji setelah ada kesepakatan maka pelamar tersebut akan menjalani masa orientasi.”

Berdasarkan hasil observasi, tidak jauh berbeda pada pernyataan informan diatas yaitu yang melakukan seleksi surat lamaran adalah karyawan SDM, kemudian setelah itu, bagian SDM menyerahkan surat lamaran yang sudah diseleksi olehnya kepada asisten manajer masing-masing unit, sesuai dengan permintaan kebutuhan tenaga yang sudah diajukan kepada bagian SDM. Setelah itu, asisten manajer menyeleksi kembali surat lamaran yang diberikan oleh bagian SDM, kemudian memberikan surat lamaran yang telah diseleksi olehnya ke karyawan SDM untuk selanjutnya dilakukan pemanggilan tes via telepon oleh bagian SDM.

Menurut Ilyas (1998), spesifikasi calon yang akan dihubungi haruslah ditentukan secara jelas dengan memperhatikan beberapa variabel yang dibutuhkan untuk jabatan tertentu seperti : tingkat pendidikan, pengalaman, keterampilan, umur, jenis kelamin dan lain-lain. Selain itu juga dapat dilihat dari kerjasama, kejujuran, kedisiplinan, inisiatif dan kreatifitas. Berdasarkan teori tersebut, seleksi surat lamaran yang dilakukan oleh RS Permata Bekasi telah sesuai dengan hal tersebut, karena calon pelamar yang akan dihubungi tersebut harus memenuhi kualifikasi tertentu seperti : umur, tingkat pendidikan, tempat tinggal dan pengalaman calon pelamar tersebut. Untuk variabel lain seperti kejujuran, inisiatif dan lain-lain akan dapat terlihat setelah pelamar tersebut menjalani proses wawancara.

6.7.6 Psikotes

Psikotes merupakan salah satu tahapan dimana pelamar yang sudah dihubungi via telepon dan dilakukan pemanggilan untuk tes akan diberikan psikotes, tetapi masih terdapat kekurangan dalam psikotes yang di adakan di RS Permata Bekasi. Psikotes dilakukan oleh pihak internal rumah sakit. Hal ini terlihat dari soal psikotes, disediakan oleh bagian SDM dengan melihat dari beberapa buku soal psikotes. Berikut pernyataan dari informan 2 :

“.....outputnya kurang sesuai dengan yang diharapkan ya mungkin dapat dilihat dari hasil psikotes jadi dari hasil psikotes itu terkadang nilainya banyak yang ancur bahkan ada yang sampai benarnya itu cuma 5 dari 30 soal, yang menjadi pertanyaan adalah apakah soal psikotes ini sudah menggambarkan ini loh karakter, bakat, talenta dari seseorang, sampai saat ini kita gak tau bagian SDM ambil soal-soal psikotes tersebut dari mana, mungkin dari buku-buku jadi harusnya dikasih ke bagian manajemen. Misalnya ini loh soal pada bagian A menggambarkan keperibadian seseorang, lalu soal pada bagian B menggambarkan kualitas kerja.”

Berdasarkan hasil observasi, bahwa psikotes dilakukan setelah karyawan SDM melakukan pemanggilan tes via telepon kepada pelamar-pelamar yang telah diseleksi yang sebelumnya telah menentukan dan mengadakan perjanjian tes yang telah disepakati. Kemudian karyawan SDM menyiapkan soal psikotes yang telah ada yang selalu

dipergunakan bila ingin mengadakan psikotes, serta menyiapkan lembar jawaban dari soal tersebut dan daftar hadir untuk pelamar yang telah dipanggil via telepon. Setelah hal itu, maka karyawan SDM menyiapkan ruangan guna pelaksanaan psikotes dan psikotes pun berlangsung, bila telah selesai maka pelamar dipersilahkan pulang dan menunggu kabar dari pihak rumah sakit sebagai tindak lanjut dari hasil psikotes. Karyawan SDM memeriksa lembar jawaban psikotes dan kemudian menuliskan jumlah jawaban yang benar dan salah dari masing-masing pelamar dan melaporkannya kepada asisten manajer yang bersangkutan dan berkoordinasi mengenai pelamar yang mana saja yang dapat dilanjutkan ketahap berikutnya. Setelah nama-nama pelamar yang lanjut ketahap berikutnya, maka karyawan SDM melakukan pemanggilan via telepon lagi untuk memberitahukan bahwa pelamar tersebut lulus tes dan akan dipanggil lagi untuk tes tahap selanjutnya yang disesuaikan dengan keahlian dan posisi yang diminati oleh pelamar tersebut.

Berdasarkan siagian (1991), Agar tes dapat meloloskan para pelamar yang tepat, maka tes tersebut harus valid yang berarti bahwa skor-skor tes mempunyai hubungan yang berarti dengan prestasi kerja atau dengan kriteria relevan lainnya. Menurut peneliti, dengan melihat teori dan kejadian dilapangan, untuk kegiatan psikotes ini masih berjalan kurang optimal dan masih banyak hal yang harus diintervensi, salah satunya yaitu mengenai soal psikotes yang selama ini digunakan, karena tidak banyak yang mengetahui bagian SDM mengambil soal-soal tersebut dari mana dan apakah sudah diuji validitasnya serta bagian SDM kurang mengkoordinasikan kepada bagian manajemen mengenai soal tersebut, misalnya soal pada bagian A itu menggambarkan hal apa, soal pada bagian B menggambarkan hal yang bagaimana. Sehingga apa yang seharusnya ada di psikotes yang menggambarkan tingkat kecerdasan, sikap kerja, emosi dan hubungannya dengan orang lain, tidak dapat tergambar dengan jelas.

6.7.7 Tes Khusus

Berdasarkan hasil observasi, tes khusus diperuntukkan untuk pelamar yang mempunyai keahlian atau profesi di rumah sakit, misalnya perawat, radiografer, analis laboratorium, rekam medis, asisten apoteker. Tes khusus ini berupa tes tertulis yang biasanya dilakukan sebelum adanya psikotes, tetapi ini khusus hanya untuk pelamar yang melamar pada bagian-bagian yang telah disebutkan di atas. Tes khusus dilakukan setelah pelamar lulus dalam psikotes yang telah dilakukan. Pemanggilan pelamar untuk tes khusus sama dengan pemanggilan pada psikotes yaitu via telepon dengan hari dan waktu yang telah disepakati. Pada saat pelamar datang untuk mengikuti tes khusus, karyawan bagian SDM menyiapkan daftar hadir, soal dan lembar jawaban yang disesuaikan dengan keahlian/pendidikan pelamar tersebut, misalnya pelamar dengan pendidikan D3 rekam medis, maka soal pada tes khusus yang diberikan berkaitan dengan hal rekam medis rumah sakit. Begitu pula

dengan tes khusus asisten apoteker, maka soal tes yang diberikan akan disesuaikan dengan bidang keahlian dan pendidikan pelamar tersebut. Biasanya setelah tes khusus ini selesai, langsung diadakan wawancara oleh asisten manajer atau kepala bagian. Tetapi untuk hasil keputusan tidak diberikan saat itu juga.

Untuk tes khusus yang dilakukan masih terdapat kekurangan, karena dirasa tes khusus ini tidaklah hanya tes tertulis saja tetapi juga ada prakteknya, tapi untuk saat ini yang baru dijalankan adalah tes tertulis saja. Untuk tes tertulis, yang membuat soal-soalnya adalah para *user* yaitu manajer, asisten manajer, kepala bagian dan penanggung jawab. Berikut terdapat pernyataan dari informan 2 mengenai tes khusus :

“...jadi ya untuk keperawatan yang memerlukan skill khusus ya gak ada yang diujinya disitu jadi ya tadi masalah soal tes, bagian SDM tidak menyiapkan akhirnya unit masing-masing yang menyediakan yang dibuat oleh asisten manajer yang bersangkutan. Jadi ya seperti kemarin ketika pelamar sudah dipanggil via telepon, baru meminta soalnya mana dan reseponya mana, itu khusus untuk yang mau tes asisten apoteker, jadi belum maksimal hasilnya atau ya kurang terencana dengan rapih selain itu untuk tes skillnya juga kurang.”

Menurut Siagian (1991), tes pengetahuan adalah bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan. Selain itu juga terdapat pengertian dari *Performance test* (Tes pelaksanaan pekerjaan) yaitu bentuk tes yang mengukur kemampuan para pelamar untuk melaksanakan beberapa bagian pekerjaan yang akan dipegangnya. Sebagai contoh tes mengetik untuk calon pengetik. Dari hal ini, maka untuk proses pelaksanaan tes khusus di RS Permata Bekasi sudah berjalan dengan baik, hanya saja perlu ditambahkan dengan melakukan tes pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan teori diatas, dimana tes tersebut berupa tes praktek, sehingga bagian SDM atau asisten manajer dari masing-masing bagian dapat menguji secara langsung dan dapat mengetahui sejauh mana kemampuan dari pelamar tersebut dalam melakukan pekerjaan. Kemudian hasil dari tes ini, dapat dijadikan bahan pertimbangan keputusan akan pelamar tersebut, apakah diterima atau tidak sebagai pegawai di RS Permata Bekasi.

6.7.8 Wawancara

Berdasarkan hasil observasi, setelah tahap tes tertulis, maka pelamar akan menjalani proses wawancara, dimana dari wawancara tersebut dapat melihat bagaimana karakter seseorang dalam bekerja sebagai contoh apakah dia bertanggungjawab dan ulet dalam

melakukan pekerjaan, hal ini dapat dilihat dari cara pelamar tersebut menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diajukan pada saat wawancara mendalam. Wawancara biasanya dilakukan oleh asisten manajer atau kepala bagian yang nantinya akan menjadi atasan dari pelamar tersebut. Wawancara dilakukan diruangan yang telah ditentukan oleh karyawan SDM. Setelah wawancara oleh asisten manajer atau kepala bagian, maka pelamar dipersilakan untuk menunggu diruangan tersebut. Kemudian asisten manajer atau kepala bagian berkoordinasi dengan karyawan SDM mengenai hasil dari wawancara yang telah dilakukan dan memberikan penilaian kepada pelamar tersebut berdasarkan dari wawancara yang diserahkan kepada karyawan SDM untuk dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan terhadap pelamar tersebut. Setelah itu, karyawan SDM menemui pelamar yang menunggu di ruangan tempat wawancara dan melakukan wawancara dengan pelamar tersebut mengenai gaji, kreatifitas dan inisiatif pelamar tersebut untuk bekerja. Setelah hal itu selesai, maka karyawan SDM mempersilakan pelamar tersebut untuk pulang dan menunggu konfirmasi dari pihak rumah sakit. Tetapi hal ini jarang terjadi, karena biasanya setelah karyawan SDM melakukan wawancara, maka sudah ditetapkan pelamar tersebut diterima atau tidak.

Dari informan 2 di dapat informasi bahwa masih terdapat kekurangan dalam hal melakukan wawancara yaitu sebagai berikut :

“.....memang dalam wawancara mendalam dapat kita lihat dari kejujurannya, tanggung jawab, loyalitas dan sikap kerja nya itu seperti apa, tapi kita gak tau bagian SDM itu maunya gimana gitu jadi alhasil gak tau keinginan HRD, ketika dalam wawancara mendalam pengennya bagian HRD menyampaikan, bu nanti ibu tanya ini-ini-ini, nah hal seperti itu yang gak ada. ya ini hanya masukan saja dan sedikit intervensi sebenarnya bagian HRD itu mau menghadirkan sosok yang bagaimana untuk pekerjanya.”

Berdasarkan pendapat yang dikemukakan oleh Maitland (2005) mengenai wawancara adalah tes yang paling banyak dilakukan oleh perusahaan, bahkan lebih sering dilakukan dibandingkan dengan tes tertulis, sehingga sangat jarang ditemukan sebuah perusahaan yang tidak menggunakan wawancara sebagai alat tes. Pewawancara mencari jawaban atas dua pertanyaan apakah pelamar dapat melaksanakan pekerjaan dan bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan pelamar lain. Untuk proses wawancara di RS Permata Bekasi telah sesuai dengna teori yang ada, yaitu di dalam kegiatan seleksi terdapat wawancara, dan hal ini telah dilakukan oleh bagian SDM RS Permata Bekasi dengan mencari jawaban dan menarik garis besar bahwa pelamar tersebut bisa atau tidak bisa dalam melakukan pekerjaannya nanti.

6.7.9 Keputusan Seleksi

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan peneliti, keputusan seleksi baru didapatkan setelah seorang pelamar mengikuti tahapan-tahapan tes mulai dari tes khusus, psikotes dan wawancara. Barulah keputusan seleksi di dapat, apakah seseorang diterima bekerja dan bergabung di RS Permata Bekasi atau tidak. Pengambilan keputusan terhadap pelamar dilakukan berdasarkan beberapa pertimbangan yaitu dengan melihat hasil psikotes, hasil dari tes khusus dan hasil dari wawancara mendalam yang dilakukan oleh karyawan SDM dan asisten manajer atau kepala bagian masing-masing bagian atau instalasi. Biasanya keputusan seleksi dilakukan setelah wawancara, baik itu pada hari yang sama dengan wawancara atau pada hari yang berbeda dengan melakukan pemanggilan kembali terhadap pelamar tersebut. Keputusan penerimaan pegawai menjadi tanggung jawab karyawan SDM, tetapi dengan melihat referensi penilaian dari asisten manajer atau kepala bagian berdasarkan wawancara yang telah dilakukan. Dalam hal ini asisten manajer atau kepala bagian mempunyai andil yang besar dalam keputusan penerimaan pegawai atau tidak. Karyawan SDM melakukan pertimbangan dan menyampaikan hasil penilaian dari wawancara terhadap pelamar tersebut kemudian memutuskan diterima atau tidak.

Berikut pernyataan dari informan 1 mengenai siapa yang berhak mengambil keputusan seleksi seorang pelamar diterima atau tidak :

“yang berhak mengambil keputusan adalah user atau penanggungjawab masing-masing bagian sesuai dengan posisi yang ada dan bagian SDM untuk menyampaikan ke pelamar mengenai keputusan yang disampaikan oleh user atau penanggungjawab tersebut.”

Menurut pendapat dari siagian (1991), keputusan merupakan akhir dari proses seleksi, dalam hal ini ditetapkan apakah pelamar yang sudah melewati berbagai langkah seleksi tersebut diterima atau tidak. Hal ini sejalan dengan yang telah dilakukan oleh RS Permata Bekasi dalam hal pengambilan keputusan seleksi terhadap pelamar tersebut diterima atau tidak. Menurut peneliti, dalam pengambilan keputusan seleksi terhadap seorang pelamar diterima atau tidak sudah berjalan dengan baik.

6.7.10 Kendala Seleksi

Sebagaimana dalam kegiatan rekrutmen, kegiatan seleksi juga terdapat kendala, sesuai dengan pernyataan dari informan 1 yaitu :

“kendalanya ya biasanya kurangnya surat ijin seperti SIK (Surat Ijin Keperawatan), SIAA (untuk apoteker) itu tidak ada, lalu kemudian IPK pelamar kurang dan penempatannya kurang sesuai dengan bidang pendidikannya.”

Menurut pendapat Notoatmodjo (1992), dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu :

- ❖ Penawaran tenaga kerja
- ❖ Tantangan etis
- ❖ Tantangan organisasional
- ❖ Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan

Menurut pendapat peneliti, kendala seleksi yang dihadapi oleh RS Permata Bekasi terdapat pada teori diatas yaitu mengenai penawaran tenaga kerja dan tantangan organisasional. Untuk penawaran tenaga kerja, yang berhubungan dengan kenyataan yang ada di RS Permata Bekasi dalam hal kendala seleksi adalah imbalan yang rendah yang ditawarkan kepada para pelamar, karena RS Permata Bekasi adalah rumah sakit swasta yang berbentuk koperasi jadi dimana keputusannya melalui pertimbangan dengan pengurus koperasi. Untuk kendala seleksi dari segi organisasional adalah terbatasnya anggaran yang diperuntukkan untuk kegiatan rekrutmen dan seleksi, khususnya dalam hal penawaran gaji kepada pegawainya. Tapi sejauh ini, kegiatan seleksi yang dilakukan oleh RS Permata Bekasi, berjalan dengan baik.

6.8 OUTPUT

Output yang diharapkan adalah karyawan yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh RS Permata Bekasi. Pastilah dengan catatan, karyawan yang baru tersebut telah menjalani serangkaian tahapan tes dan sebagainya. Untuk itu penulis menanyakan kepada para informan mengenai apa yang diharapkan dari adanya rekrutmen dan seleksi yang diadakan selama ini, apakah telah mencapai faktor kesesuaian karyawan baru yang diperoleh dengan kualifikasi yang dibutuhkan atau belum. Berikut jawaban dari para informan :

Informan 1

“bisa masuk menjadi pegawai di RS Permata Bekasi dengan hasil dan kualitas kerja yang bagus.”

Informan 2

“.....pengennya karyawannya tangguh dalam tiga hal yaitu pertama adalah tangguh, kedua adalah tingkat kejujuran tinggi, bertanggungjawab dan berkomitmen, ketiga adalah kepastian bekerja.”

Informan 3

“bisa bekerja dalam tim dan dibawah tekanan mungkin untuk dibagian staf pelaksana yang berhubungan langsung dengan pasien atau klien, orang tersebut harus lebih aktif dan mampu berkomunikasi secara baik dengan lawan bicara siapaun orangnya.”

Berdasarkan hasil observasi yang dilakukan oleh peneliti, hasil dari adanya kegiatan rekrutmen dan seleksi adalah mendapatkan karyawan baru yang berkualitas, baik itu dari segi *attitude*, *skill* dan *knowledge*. Berdasarkan observasi peneliti, hasil yang didapatkan dari kegiatan rekrutmen dan seleksi yaitu karyawan baru belum sesuai dengan apa yang diinginkan oleh para informan. Hal ini terlihat dari adanya karyawan baru yang belum memiliki pengalaman atau kurangnya kelengkapan surat ijin praktek.

Setelah keputusan seleksi yang menentukan seorang pelamar diterima atau tidak untuk bekerja dan bergabung di RS Permata Bekasi dilakukan, maka tugas dari karyawan SDM adalah menyampaikan mengenai tata cara kerja yang ada di RS Permata Bekasi, mulai dari jam kerja, peraturan yang berlaku di RS Permata Bekasi sampai dengan kebiasaan yang dilakukan oleh karyawan yang lain pada waktu istirahat serta tak lupa pula memperkenalkan pelamar yang telah diterima sebagai karyawan baru di RS Permata Bekasi kepada rekan kerja yang berada di bagian atau instalasi dimana karyawan baru tersebut ditempatkan. Kemudian bagian SDM membuat surat perjanjian kerjasama yang berisi bahwa karyawan baru tersebut tercatat sebagai karyawan baru dalam masa percobaan selama 3 bulan di RS Permata Bekasi. Dalam surat tersebut menerangkan pasal-pasal dan peraturan yang harus ditaati oleh karyawan baru tersebut berikut perincian gaji yang diterima dan waktu kerja karyawan tersebut sampai dengan waktu akhir perjanjian habis.

Berdasarkan teori menurut Azwar (1996) menerangkan bahwa keluaran (*output*) adalah bagian atau elemen yang dihasilkan dari berlangsungnya proses dalam sistem. Bagian yang dihasilkan menunjuk pada penampilan pelayanan kesehatan yang diselenggarakan (*Performance*). Penampilan yang dimaksudkan disini dapat dibedakan atas dua macam yaitu: Penampilan aspek medis dan Penampilan aspek *non- medis*. Dari hal ini jelaslah bahwa sebagaimana pendekatan yang dilakukan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan pendekatan sistem, dimana terdapat keluaran (*output*) yang dalam hal ini adalah mendapatkan karyawan baru yang berkualitas yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh pihak RS Permata Bekasi. Kegiatan untuk mendapatkan *output*, menurut peneliti sudah berjalan dengan baik, hanya saja ada beberapa hal yang harus diperbaiki dari mulai awal sistem berjalan yaitu dari *input*, dimana harusnya terdapat

pembenahan pada penetapan SOP, pemantapan pada perekrut dan penyeleksi, perbaikan pada sarana pendukung. Sedangkan pada proses juga belum dilakukan dengan optimal. Sehingga apa yang menjadi keluaran dari kegiatan rekrutmen dan seleksi belum terlalu optimal. Seiring dengan berjalannya waktu, peneliti yakin hal ini dapat diintervensi oleh bagian SDM. Sedangkan untuk melihat apakah hasil yang di dapat sudah sesuai atau belum dengan kriteria yang diinginkan oleh pihak RS Permata Bekasi dengan cara dilakukannya penilaian prestasi kerja yang saat ini sedang dilaksanakan oleh bagian SDM untuk melihat dan mengukur prestasi kerja para karyawan di RS Permata Bekasi.