

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sumber Daya Manusia

Menurut Yaslis Ilyas (1995), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah sumber daya yang bernilai tinggi dibandingkan dengan sumber daya lainnya dalam organisasi. Secara Konseptual SDM sebagai aktor organisasi dapat dilihat dari beberapa dimensi yaitu :

A. SDM adalah “asset” organisasi

Dalam hal ini, manusia adalah personil atau orang yang menjalankan suatu organisasi yang dipandang sebagai faktor utama dalam pencapaian tujuan organisasi.

B. SDM adalah biaya

Disebut demikian karena organisasi mengeluarkan dana yang besar untuk manajemen SDM yang mulai aktifitas seleksi dan rekrutmen, pelatihan, pengembangan, kompensasi dan pensiun. Hal ini tentu saja sangat berpengaruh terhadap keuangan organisasi.

C. SDM adalah “revenue center” organisasi

Dalam hal ini, SDM selain pengguna biaya organisasi, tetapi juga sebagai penghasil dana untuk organisasi.

D. SDM adalah komponen kritis organisasi

Hal ini karena tingkat manfaat sumber daya lainnya tergantung kepada tingkat pemanfaatan SDM. Makin tinggi kualitas pendayagunaan SDM, makin tinggi hasil guna sumber daya lainnya. Dengan demikian, ketepatan dalam pemilihan SDM dalam mengelola sumber daya lainnya menjadi kunci sukses suatu organisasi untuk berkembang.

Rumah sakit adalah organisasi yang bergerak di bidang jasa, karena berbentuk jasa inilah, maka pelayanannya dapat dinikmati dengan segera oleh pasien atau klien. Dari hal itulah mengapa kualitas produk sangat penting. Peran SDM rumah sakit sangat penting dalam menentukan kualitas produk rumah sakit baik yang berbentuk medis, non medis, maupun penunjang. Sehingga dapat ditarik kesimpulan yang lebih menjelaskan lagi penjelasan diatas yaitu bahwa SDM merupakan faktor utama yang sangat penting di dalam organisasi demi mencapai tujuan dari organisasi tersebut.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sebelum mengemukakan pengertian dari manajemen sumber daya manusia, akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai pengertian dari manajemen. Manajemen menurut Hasibuan (2006) adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan menurut Samsudin (2006), manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Pengertian Manajemen SDM menurut Flippo (1996) adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.

Menurut Hasibuan (2006), manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

Sedangkan menurut Rivai (2005) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian.

Pendapat lain mengenai manajemen SDM menurut Handoko (2000) adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi..

Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Menurut salah satu pakar manajemen, pengertian manajemen SDM adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya. Bagian atau unit yang biasanya mengurus urusan SDM adalah departemen SDM yang biasa disebut HRD (Human Resources Departement). Menurut sumber yang peneliti dapat dari internet www.organisasi.org yang

menjelaskan bahwa Departemen HRD memiliki peran, fungsi, tugas dan tanggung jawab antara lain :

1. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja / *Preparation and Selection*

a. Persiapan

Dalam proses persiapan dilakukan perencanaan kebutuhan akan sumber daya manusia dengan menentukan berbagai pekerjaan yang dibutuhkan tenaga kerja dalam menjalankan kegiatannya. Yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan forecast / perkiraan pekerjaan mana atau di unit dan bagian apa saja yang belum terisi atau membutuhkan tenaga kerja, berapa jumlahnya, waktunya, dll.

b. Rekrutmen tenaga kerja

c. Seleksi tenaga kerja

2. Pengembangan dan Evaluasi Karyawan / *Development and Evaluation*

Tenaga kerja yang bekerja pada organisasi atau perusahaan harus menguasai pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggungjawabnya.

3. Memberikan Kompensasi dan proteksi pada pegawai / *Compensation and Protection*

Tujuan dari adanya manajemen SDM intinya adalah ingin memajukan suatu organisasi dan untuk meningkatkan dukungan sumber daya manusia dalam usaha meningkatkan efektivitas organisasi dalam rangka mencapai tujuan. Banyak alasan mengapa SDM perlu dikelola, menurut Ivancevich (1995) adalah sebagai berikut :

- a. Membantu organisasi mencapai tujuan
- b. Mempekerjakan karyawan yang berketerampilan dan berkemampuan secara efisien
- c. Menyediakan karyawan yang terlatih baik dan memiliki motivasi tinggi
- d. Meningkatkan kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan
- e. Mengembangkan dan memelihara kualitas kehidupan pekerja
- f. Mengkomunikasikan kebijakan manajemen SDM kepada semua karyawan
- g. Memelihara kebijakan etika dan menumbuhkan perilaku tanggung jawab sosial
- h. Melakukan manajemen perubahan demi keuntungan bersama baik bagi individu, kelompok, perusahaan maupun publik

2.3 Perencanaan SDM

Perencanaan merupakan kegiatan awal yang akan dilakukan guna mencapai tujuan dari suatu organisasi. Dengan perencanaan yang baik pada dasarnya merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di waktu mendatang. Yang menjadi fokus pada hal perencanaan adalah ketepatan dalam pengambilan langkah-langkah dalam suatu kegiatan. Pada kenyataannya setiap organisasi pasti ingin meningkatkan efisiensi, efektivitas dan produktivitas para pekerjanya. Perencanaan SDM menurut Ilyas (2000) adalah proses estimasi terhadap jumlah SDM berdasarkan tempat, keterampilan dan perilaku yang dibutuhkan untuk meramalkan atau memperkirakan siapa mengerjakan apa, dengan keahlian apa, kapan dibutuhkan dan berapa jumlahnya. Kegiatan perencanaan dapat berjalan dengan baik apabila terdapat tim perencana yang biasanya terdiri dari unsur pimpinan atau manajer rumah sakit yang harus dapat menentukan visi dan misi rumah sakit dan juga dapat mencapai kata sepakat tentang visi dan misi organisasi.

Menurut Ilyas (2000), rumah sakit harus dapat melihat kapan perlu melakukan perencanaan SDM, terdapat beberapa alasan yaitu :

- A. Rumah sakit mengubah jumlah tempat tidur
- B. Mengubah pelayanan dan fasilitas rumah sakit
- C. Gejala penurunan motivasi, prestasi dan kepuasan kerja
- D. Keluhan pasien

Menurut Siagian (1991) terdapat beberapa manfaat dari adanya perencanaan SDM sebagai berikut :

- A. Organisasi dapat memanfaatkan sumber daya manusia yang sudah ada dalam organisasi secara lebih baik. Berarti perencanaan sumber daya manusia perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi tentang sumber daya manusia yang sudah terdapat dalam organisasi, antara lain :
 - ❖ Jumlah tenaga kerja yang ada
 - ❖ Berbagai kualifikasinya
 - ❖ Masa kerja masing-masing
 - ❖ Pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki, baik karena pendidikan formal maupun karena program pelatihan yang pernah diikuti
 - ❖ Bakat yang masih perlu dikembangkan
 - ❖ Minat pekerja yang bersangkutan, terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaannya sekarang

- B. Melalui perencanaan sumber daya manusia yang matang, produktivitas kerja dari tenaga yang sudah ada dapat ditingkatkan.
- C. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan akan tenaga kerja dimasa depan, baik dalam arti jumlah dan kualifikasinya untuk mengisi berbagai jabatan dan menyelenggarakan berbagai aktifitas baru kelak.
- D. Rencana sumber daya manusia merupakan dasar bagi penyusunan program kerja bagi satuan kerja yang menangani SDM dalam organisasi.

2.4 Analisis Jabatan

Analisis jabatan adalah usaha untuk mencari tahu tentang jabatan atau pekerjaan yang berkaitan dengan tugas-tugas yang dilakukan dalam jabatan tersebut. Jabatan selalu melekat dengan orang yang melakukannya. Kemampuan yang dibutuhkan mengacu pada spesifikasi keahlian yang dibutuhkan, sebagai contoh : seorang supervisor bengkel harus mengetahui secara teknis tindak-tanduk perbaikan mobil, memiliki kemampuan memimpin, memiliki tingkat pendidikan dan pengalaman yang sesuai, dan lain-lain. *Performance standard* mengacu pada standar kerja yang dapat dipakai untuk mengevaluasi kinerja, misalnya kehadiran di tempat kerja dan jumlah *output* yang dihasilkan.

Analisis jabatan dilakukan sebab dapat menjadi landasan untuk mencocokkan pekerjaan dengan petugas, untuk mengetahui beban kerja yang dilakukan, untuk mengetahui kemungkinan berbagai hambatan yang ditemui para pelaksana dan menjadi landasan dalam pelaksanaan keseluruhan kegiatan manajemen SDM dalam upaya memenuhi fungsinya. Tujuan dari analisis jabatan adalah meningkatkan produktivitas, membantu proses rekrutmen, merancang program, penggajian yang adil dan kompetitif dan menggali informasi yang dapat digunakan dalam fungsi manajemen (level dan Loomba, 1984).

Berdasarkan Hariandja (2002) yang dikutip dari *Robert S.Feldman* yang menerangkan tentang pengumpulan informasi mengenai jabatan dapat dilakukan dengan kegiatan-kegiatan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi jabatan yang akan dianalisis
2. Menentukan teknik pengumpulan informasi

Dapat dilakukan dengan berbagai cara seperti : membuat kuesioner, interview, observasi, *panel of expert* (diskusi antara para ahli yang berkaitan dengan pekerjaan, dalam hal ini manajer, supervisor atau teknisi di bidang pekerjaan yang sedang di analisis) dan *employee logs* (catatan harian para petugas, yang

diminta untuk mencatat setiap hari kegiatan yang dilakukan dalam pekerjaannya, peralatan yang digunakan, dan lain-lain).

3. Menggunakan kuesioner

Setelah informasi mengenai jabatan dikumpulkan, informasi tersebut menjadi landasan untuk menentukan uraian jabatan, persyaratan jabatan dan standar unjuk kerja. Selain itu kegunaan dari adanya analisis jabatan menurut Ilyas (1987) adalah sebagai bahan informasi untuk melakukan fungsi manajemen yang antara lain adalah penilaian jabatan, seleksi dan penempatan, penilaian hasil karya, latihan, hubungan perburuhan, survei upah dan gaji, analisis organisasi.

Menurut Ilyas (1998), perencanaan mengandung pernyataan tentang lowongan jabatan yang diterjemahkan kepada target atau tujuan untuk menentukan jumlah dan tipe kandidat yang akan dihubungi. Setiap program rekrutmen hendaknya menentukan jumlah calon pelamar bermutu yang diharapkan untuk mengisi jabatan tertentu dengan mempertimbangkan konsekuensi biaya. 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.

2.5 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan proses penarikan sejumlah calon yang berpotensi untuk diseleksi menjadi pegawai. Menurut Siagian (1991), rekrutmen adalah proses mencari, menemukan dan menarik para pelamar yang berkemampuan untuk dipekerjakan dalam dan oleh suatu organisasi. Proses rekrutmen dimulai pada waktu diambil langkah mencari pelamar dan berakhir ketika para pelamar mengajukan lamarannya. Hasil dari proses rekrutmen adalah sekelompok pelamar yang kemudian diseleksi guna menjamin bahwa hanya yang paling memenuhi semua persyaratanlah yang diterima sebagai karyawan dalam organisasi yang memerlukannya. Menurut pendapat Siagian (1991), proses rekrutmen perlu dikaitkan dengan dua hal yaitu :

- ❖ Para pencari tenaga kerja baru perlu mengkaitkan identifikasi lowongan dengan informasi tentang analisis pekerjaan, karena informasi tersebut mengandung hal-hal penting tentang tugas apa yang akan dilakukan oleh para tenaga kerja baru yang berhasil dicari, ditemukan, diseleksi dan dipekerjakan.
- ❖ Komentar para manajer yang akan membawahi tenaga kerja baru itu harus diperhatikan, bahkan dipertimbangkan dengan matang.

Perekrutan menjadi salah satu kegiatan yang sangat penting dalam manajemen SDM sebab sebagai awal dari kegiatan untuk mendapatkan pegawai yang tepat untuk mengisi jabatan yang kosong. Menurut <http://www.wikipedia.org> (2009), bahwa orang yang melakukan rekrutmen di suatu perusahaan merupakan bagian dari suatu perusahaan atau organisasi yang bersangkutan dan bekerja di bagian SDM.

Pengertian rekrutmen menurut Maitland (2005), rekrutmen adalah proses merencanakan kualifikasi pelamar mencari, menyaring dan memilih seseorang untuk sebuah pekerjaan atau lowongan.

Menurut Hasibuan (2005), langkah-langkah rekrutmen terdiri dari dasar rekrutmen, sumber rekrutmen, metode rekrutmen dan kendala-kendala rekrutmen. Sedangkan proses seleksi adalah dasar seleksi, tujuan seleksi, penetapan jumlah karyawan, cara seleksi, kualifikasi seleksi, langkah-langkah seleksi (seleksi surat lamaran, pengisian blangko lamaran, pemeriksaan referensi, wawancara pendahuluan, tes penerimaan, psikologi, tes kesehatan, wawancara akhir atasan langsung dan memutuskan diterima atau ditolak) dan kendala seleksi.

Pengertian lain mengenai rekrutmen menurut Simamora (2004) adalah serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian.

Dalam pelaksanaan rekrutmen, tak terlepas dari adanya penggunaan anggaran yang mendukung kegiatan tersebut yang berasal dari pendapatan internal rumah sakit. 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.

Hariandja (2002), mengemukakan langkah-langkah yang dapat dilakukan pada perekrutan antara lain :

1. Penentuan jabatan yang kosong

Perekrutan dilakukan bila ada jabatan yang kosong atau dimulai dengan analisis mengenai apakah ada jabatan yang kosong yang harus diisi oleh pegawai baru. Kekosongan bisa terjadi akibat adanya pegawai yang mengundurkan diri, pensiun, meninggal dunia dan akibat adanya ekspansi yang dilakukan perusahaan, yang sebelumnya telah ditentukan dalam perencanaan sumber daya manusia. Mengetahui adanya kekosongan jabatan dapat dilihat dari perencanaan SDM yang memang pada awalnya membutuhkan karyawan baru. Selain itu dapat dilihat pula dari permintaan dari manajer operasional akan kebutuhan pegawai yang mendesak.

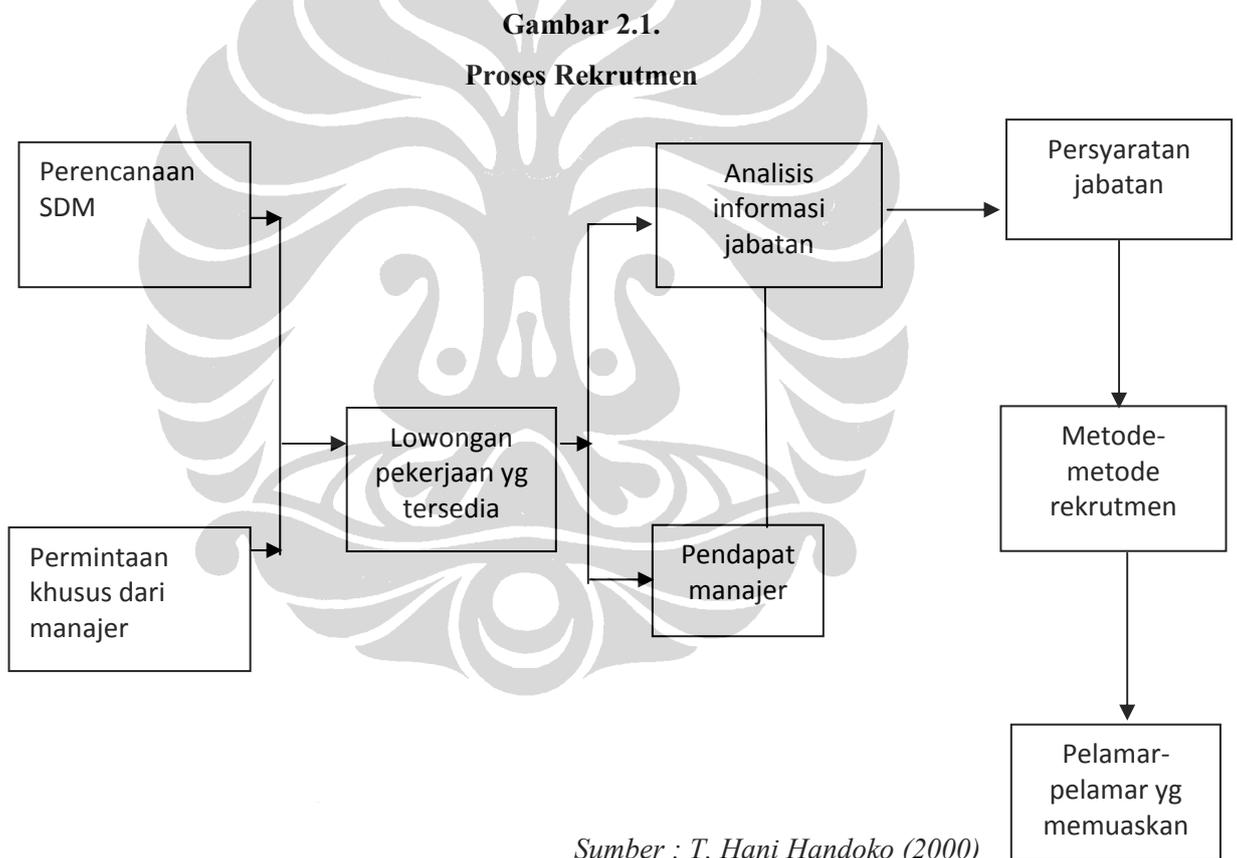
2. Penentuan persyaratan jabatan

Persyaratan jabatan merupakan kriteria atau ciri-ciri yang dapat meliputi keahlian, pengetahuan, keterampilan dan pengalaman yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan.

3. Penentuan sumber dan metode perekrutan

Langkah terakhir adalah menentukan sumber dan metode rekrutmen yang paling efektif dan efisien. Efektif berarti saluran atau metode yang paling memungkinkan untuk mendapatkan calon yang paling baik dan sesuai dengan perusahaan, yang dalam hal ini persyaratan jabatan. Efisien berarti dengan pengorbanan yang baik waktu maupun biaya yang paling murah.

Menurut Handoko (2000), proses rekrutmen secara ringkas digambarkan sebagai berikut :



2.5.1. Dasar Rekrutmen

Penentuan dasar rekrutmen menurut Hasibuan (2000) yaitu, dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang

memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminati. Dasar rekrutmen harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan pada jabatan yang membutuhkan karyawan. Spesifikasi pekerjaan harus dijelaskan secara terperinci agar para pelamar mengetahui kualifikasi apa yang dibutuhkan untuk menduduki jabatan pada posisi tertentu. Misalnya batas usia, pendidikan, jenis kelamin dan kesehatan.

2.5.2. Sumber Rekrutmen

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.

a. Sumber internal

Sumber internal, menurut Hasibuan (2000) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang kosong diambil dari dalam perusahaan tersebut, yakni dengan cara memutasikan atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi pekerjaan jabatan itu.

Menurut Hariandja (2002), sumber perekrutan internal dapat dianalisis melalui keuntungan dan kelemahan sebagai berikut :

Kelebihan :

Lebih murah, lebih cepat, waktu orientasi yang lebih singkat, meningkatkan motivasi kerja, dan memungkinkan penilaian kemampuan yang lebih tepat.

Kekurangan :

Membatasi masuknya pemikiran-pemikiran baru, dapat mendorong pertentangan di antara pegawai, memperkecil kelompok pelamar potensial, dan menghambat usaha untuk meningkatkan keanekaragaman tenaga kerja.

b. Sumber eksternal

Sumber eksternal menurut Hasibuan (2000) adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang kosong dilakukan penarikan dari sumber-sumber tenaga kerja di luar perusahaan.

Menurut Hariandja (2002), sumber perekrutan eksternal dapat dianalisis melalui keuntungan dan kelemahan sebagai berikut :

Kelebihan :

Jumlah calon yang lebih besar, membantu meningkatkan jenis tenaga kerja, mendorong masuknya pemikiran baru, biaya yang lebih rendah untuk pelatihan

pegawai profesional, tidak ada kelompok politik yang beraliansi dalam perusahaan, kemungkinan membawa rahasia pesaing, dan membantu memenuhi kebutuhan kesempatan kerja yang sama.

Kelemahan :

Menimbulkan ketidaksenangan pegawai yang ada, memerlukan biaya yang lebih besar dan menyita banyak waktu, dan membutuhkan orientasi yang lebih lama.

Menurut John Wiley & Son (1985) dalam Hariandja (2002) menjelaskan bahwa dengan sumber eksternal maka pelamar dapat berasal dari berbagai tempat, antara lain :

- a. *Walk-in and Write-in* (inisiatif pelamar)
Walk-in adalah dimana pelamar atau pencari kerja memungkinkan atau diperbolehkan mendatangi perusahaan untuk menyampaikan keinginannya menjadi pegawai dan *Write-in* dilakukan melalui pengiriman surat lamaran.
- b. *Employee referral* (rekomendasi pegawai)
Melakukan penarikan calon pegawai melalui rekomendasi dari pegawai yang sudah ada, dengan harapan para pekerja sangat mengenal orang-orang yang memiliki profesi dan potensi untuk melakukan pekerjaan yang sama.
- c. *Advertising* (iklan)
Dilakukan melalui pengiklanan di media massa, baik itu media tertulis seperti surat kabar dan majalah yang dapat dibaca oleh publik maupun media elektronika seperti radio dan televisi.
- d. *State employee security agencies* (lembaga pemerintah)
- e. *Private placement agencies* (lembaga swasta)
- f. *Professional search firms* (perusahaan penyedia tenaga ahli)
- g. *Educational institution* (lembaga pendidikan)
- h. *Professional association* (asosiasi profesi)
- i. *Labor organizational* (organisasi buruh)
- j. *Military operations* (lembaga militer)
- k. *Government-funded and community training programs* (lembaga pelatihan pemerintah)
- l. *Temporary help agencies* (agen tenaga kerja)
- m. *Leased employees* (agen tenaga kerja untuk kebutuhan jangka panjang)
- n. *Departing Employees*

Pegawai yang keluar karena alasan tertentu seperti menikah atau ingin mengurus anak dapat dipanggil kembali untuk bekerja dengan menyesuaikan jam kerja mereka dengan kepentingan pribadi.

o. Open house

Mengundang calon-calon potensial untuk mendengarkan informasi mengenai perusahaan dengan berbagai cara seperti pameran, memutar film mengenai fasilitas dan aktivitas perusahaan, dengan harapan dapat menarik calon-calon pegawai yang punya potensial menjadi pegawai.

2.5.3. Metode Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2000) metode rekrutmen akan berpengaruh besar terhadap banyaknya lamaran yang masuk kedalam perusahaan. Metode rekrutmen calon karyawan baru terbagi menjadi dua yaitu :

a. Metode Tertutup

Metode tertutup adalah ketika rekrutmen hanya diinformasikan kepada para karyawan atau orang-orang tertentu saja. Akibatnya, lamaran yang masuk relatif sedikit sehingga kesempatan untuk mendapatkan karyawan yang baik sulit.

b. Metode Terbuka

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.

2.5.4. Kendala Rekrutmen

Menurut Luthan (1985) dalam Hariandja (2002), terdapat sejumlah kendala dalam perekrutan yang dapat bersumber dari :

a. Kebijakan Organisasi

Dalam kebijakan organisasi meliputi :

❖ Kebijakan promosi dari dalam

Kebijakan promosi dari dalam merupakan arah tindakan dalam upaya penempatan atau pengisian jabatan yang kosong. Kebijakan ini secara konseptual dapat menghambat masuknya jumlah calon pegawai yang potensial yang dapat membawa pola pemikiran baru bagi perusahaan. Tetapi yang perlu diperhatikan juga adalah, kebijaksanaan promosi dari

dalam tidak selamanya menjadi hambatan dalam rekrutmen, dimana hal itu bisa sangat tergantung pada keinginan perusahaan.

❖ **Kebijaksanaan kompensasi**

Kebijaksanaan kompensasi yang sudah baku dan seringkali tidak mudah diubah dapat menghambat masuknya pegawai baru yang baik, karena kompensasinya tidak memotivasi calon untuk memasuki organisasi.

❖ **Kebijaksanaan status pegawai**

Bila dilihat dari aspek untuk mendapatkan pegawai baru dengan kemampuan atau ide-ide baru, dapat menjadi hambatan, sebab perusahaan akan menghambat masuknya calon pegawai yang baik yang menginginkan kerja permanen.

❖ **Kebijaksanaan penarikan tenaga lokal**

Kebijaksanaan ini seperti mengutamakan pegawai yang berasal dari lokasi dimana perusahaan berada.

b. Perencanaan SDM

Perencanaan SDM ini dapat juga menjadi hambatan. Misalnya hasil perencanaan SDM menentukan bahwa perekrutan pegawai dilakukan dengan mengutamakan sumber internal untuk memenuhi kebutuhan. Ini menjadi hambatan untuk merekrut calon pegawai yang berpotensi. Kemudian, perencanaan SDM dapat menentukan kualifikasi pegawai yang dibutuhkan yang harus direkrut. Ini dapat menjadi hambatan, misalnya perencanaan SDM yang dilakukan jauh sebelumnya dapat menimbulkan ketidaksesuaian antara persyaratan dan kenyataan karena munculnya perubahan-perubahan yang tidak dapat dikendalikan.

c. *Affirmatif Action Plan*

Affirmatif Action Plan adalah tindakan yang harus menyesuaikan dengan peraturan yang ditetapkan pemerintah, seperti tidak diperbolehkan mendiskriminasi calon pegawai berdasarkan jenis kelamin, etnis, agama dan lain-lain. Hal ini dapat menyebabkan hambatan dalam perekrutan.

d. Kebiasaan Perekrut

Kebiasaan perekrut adalah suatu kebiasaan yang dilakukan ketika melakukan proses perekrutan pada masa-masa yang lalu. Kebiasaan-kebiasaan yang salah akan terulang kembali secara sistematis, yang bisa mengakibatkan proses pencarian calon yang paling berpotensi menjadi tidak tercapai.

e. Kondisi Lingkungan Eksternal

Tingkat persaingan dengan perusahaan lain dengan bidang yang sama akan semakin tinggi, yang tentu saja juga menginginkan jenis tenaga kerja yang sama. Dalam hal ini perusahaan akan bersaing untuk mendapatkan tenaga kerja yang terbaik. Ini tentu saja akan menyulitkan perusahaan untuk mendapatkan tenaga kerja, khususnya tenaga kerja yang jumlahnya terbatas.

f. Persyaratan Jabatan

Persyaratan jabatan yang ditentukan untuk menjadi landasan dalam proses rekrutmen dapat tidak menunjukkan hubungan yang kuat dengan unjuk kerjanya.

g. Biaya Rekrutmen

Biaya yang diperlukan untuk proses rekrutmen bisa sangat besar, yang mungkin tidak tersedia dalam anggaran perusahaan. Ketika sumber tenaga kerja yang akan ditarik sedikit jumlahnya dan diprediksikan mereka berada di tempat yang sangat tersebar dan luas, secara logis perusahaan harus membuat iklan di berbagai media yang tentu saja memerlukan biaya yang tidak sedikit jumlahnya.

h. Perangsang

Hal ini tentu saja ada kaitannya dengan biaya atau perusahaan yang kurang memperhatikan berbagai kemungkinan perangsang yang lain, yang dapat meningkatkan ketertarikan calon pegawai untuk menjadi pegawai perusahaan.

2.5.5. Evaluasi Rekrutmen

Sumber-sumber yang telah digunakan dalam perekrutan pastilah harus di evaluasi dan dinilai derajat sukses dalam perolehan tenaga kerja yang cakap dan memenuhi persyaratan. Secara rinci, keberhasilan proses rekrutmen dapat dinilai dengan menggunakan beberapa kriteria. Menurut Handoko (2000), kriteria-kriteria yang dimaksud dengan urutan sesuai derajat pentingnya adalah :

- ❖ Jumlah pelamar
- ❖ Jumlah usul tentang pelamar yang diajukan untuk diterima
- ❖ Jumlah penerimaan atau pelamar yang diterima
- ❖ Jumlah penempatan karyawan yang berhasil

2.6 Seleksi

Seleksi merupakan proses pengambilan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau ditolak. Pengertian seleksi menurut simamora (2004)

adalah proses pemilihan dari sekelompok pelamar, orang atau orang-orang yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia berdasarkan kondisi yang ada pada saat ini yang dilakukan oleh perusahaan. Sedangkan menurut Siagian (1991) seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah spesifik, yang diambil untuk memutuskan pelamar mana yang akan diterima atau pelamar mana yang akan ditolak. Seleksi merupakan proses untuk memutuskan pegawai yang tepat dari sekumpulan calon pegawai yang didapat melalui proses perekrutan, baik itu internal ataupun eksternal.

2.6.1. Dasar Seleksi

Merupakan hal utama yang dilakukan guna mendukung kegiatan seleksi pada tahap selanjutnya. Menurut Hasibuan (2005), menyebutkan bahwa hal-hal yang dijadikan sebagai dasar seleksi adalah : Kebijakan perburuhan pemerintah, Jabatan, Ekonomi Rasional dan Etika Sosial.

2.6.2. Tujuan Seleksi

Dalam pelaksanaan seleksi pastilah terdapat tujuan dari adanya kegiatan seleksi tersebut. Tujuan proses seleksi adalah untuk mencocokkan orang dengan pekerjaannya secara benar. Seleksi penerimaan pegawai baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal sebagai berikut :

- ❖ Karyawan yang *qualified* dan potensial
- ❖ Karyawan yang jujur dan disiplin
- ❖ Karyawan yang cakap dengan penempatan yang tepat
- ❖ Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
- ❖ Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
- ❖ Karyawan yang dapat bekerja sama dengan baik vertikal dan horizontal
- ❖ Karyawan yang dinamis dan kreatif
- ❖ Karyawan yang berdedikasi tinggi dan loyal
- ❖ Mengurangi tingkat *turn over* karyawan
- ❖ Karyawan yang mempunyai prilaku dan budaya malu

2.6.3. Penetapan Jumlah Pegawai

Menurut Hasibuan (2000), penetapan jumlah pegawai harus betul-betul diperhitungkan dengan cermat supaya karyawan yang akan diterima tepat sesuai dengan volume pekerjaan. Penetapan jumlah pegawai dapat dibagi menjadi dua metode yaitu :

❖ Metode ilmiah

Menurut metode ilmiah, jumlah karyawan yang akan diterima betul-betul atas perhitungan analisis beban kerja serta standar prestasi kerja. Analisis beban kerja adalah penentuan yang diperlukan untuk menyelesaikan suatu pekerjaan dalam jangka waktu tertentu.

❖ Metode Non Ilmiah

Menurut metode non ilmiah, jumlah karyawan yang dibutuhkan hanya didasarkan atas perkiraan-perkiraan saja, bukan atas perhitungan yang cermat dari volume pekerjaan dan standar prestasi kerja. Metode ini akan mengakibatkan jumlah karyawan yang tidak sesuai dengan kebutuhan volume pekerjaan, sehingga menimbulkan kerugian.

2.6.4. Cara Seleksi

Menurut Hasibuan (2000), cara seleksi dibagi menjadi dua yaitu :

❖ Metode Non Ilmiah

Seleksi dengan metode ini dilakukan berdasarkan perkiraan dan pengalaman saja. Seleksi dalam hal ini tidak berpedoman pada uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan dari jabatan yang akan diisi. Unsur-unsur yang diseleksi biasanya meliputi hal-hal sebagai berikut :

- ✓ Surat lamaran bermaterai atau tidak
- ✓ Ijazah sekolah dan daftar nilainya
- ✓ Surat keterangan kerja dan pengalaman

- ✓ Referensi atau rekomendasi dari pihak yang dapat dipercaya
- ✓ Wawancara langsung dengan yang bersangkutan
- ✓ Penampilan dan keadaan fisik pelamar
- ✓ Keturunan dari pelamar
- ✓ Tulisan pelamar

❖ Metode Ilmiah

Didasarkan pada spesifikasi pekerjaan dan kebutuhan nyata yang akan diisi, serta berpedoman kepada kriteria dan standar-standar tertentu. Seleksi ilmiah mengacu pada metode kerja yang jelas dan sistematis, yang berorientasi pada hal-hal sebagai berikut :

- ✓ Prestasi kerja
- ✓ Kebutuhan riil karyawan
- ✓ *Job analysis* atau ilmu sosial lainnya
- ✓ *Undang-undang perburuhan*

2.6.5. Kualifikasi Seleksi

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.

2.6.6. Langkah-Langkah Seleksi

Menurut Siagian (1991), langkah-langkah seleksi dibagi kedalam beberapa langkah antara lain :

❖ Penerimaan surat lamaran

Proses seleksi berlangsung dua arah yaitu perusahaan memilih karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan kunjungan calon pelamar ke kantor personalia atau dengan permintaan tertulis untuk

aplikasi. Bagaimana penerimaan pertama ditangani telah mulai membentuk pendapat pelamar tentang perusahaan.

❖ Penyelenggaraan ujian

Dimaksudkan untuk memperoleh informasi yang objektif dan dengan tingkat akurasi yang tentang cocok tidaknya pelamar dengan jabatan atau pekerjaan yang akan dipercayakan kepadanya. 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. Disamping valid, maka harus reliabel yang berarti bahwa tes seharusnya menghasilkan skor-skor secara konsisten setiap waktu seorang pelamar melakukannya. Berdasarkan 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.

Terdapat tiga jenis tes yang harus ditempuh oleh seorang pelamar yaitu :

✓ Tes psikologi

Yaitu berbagai peralatan tes yang mengukur atau menguji kepribadian atau temperamen, bakat, minat, kecerdasan dan keinginan berprestasi.

Bentuk-bentuk tes ini mencakup :

- Tes kecerdasan yang menguji kemampuan mental pelamar dalam hal daya pikir secara menyeluruh dan logis.
- Tes kepribadian dimana hasilnya akan mencerminkan kesediaan bekerjasama, sifat kepemimpinan dan unsur kepribadian lainnya.
- Tes bakat yang mengukur kemampuan potensial pelamar yang dapat dikembangkan.
- Tes minat yang mengukur antusiasme pelamar terhadap suatu jenis pekerjaan.
- Tes prestasi yang mengukur kemampuan pelamar sekarang

✓ Tes pengetahuan

Yaitu bentuk tes yang menguji informasi atau pengetahuan yang dimiliki para pelamar. Pengetahuan yang diujikan harus sesuai dengan kebutuhan untuk melakukan pekerjaan.

✓ *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.

❖ Wawancara seleksi

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. Wawancara seleksi merupakan percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal dapat diterima atau tidaknya seorang pelamar. Pewawancara mencari jawaban atas dua pertanyaan apakah pelamar dapat melaksanakan pekerjaan dan bagaimana kemampuan pelamar dibandingkan pelamar lain.

❖ Pengecekan latar belakang pelamar dan surat-surat referensinya

Pemeriksaan referensi ini tujuannya adalah untuk mengetahui tipe pelamar, sifat dan kepribadian mereka dan apakah mereka dapat dipercaya. *Personal Reference* tentang karakter pelamar diberikan oleh keluarga dan teman-teman dekat baik yang ditunjuk pelamar atau diminta perusahaan. *Employment reference* mencakup latar belakang atau pengalaman kerja pelamar.

- ❖ Evaluasi kesehatan

Pemeriksaan kesehatan dilakukan oleh dokter yang ditunjuk sendiri oleh perusahaan ataupun tenaga media dari luar perusahaan.

- ❖ Wawancara oleh manajer yang akan menjadi atasan langsungnya

Atasan langsung merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang diterima.

- ❖ Pengenalan pekerjaan

Pelamar diperkenalkan pada pekerjaannya dan dilihat kemampuannya ataupun pengetahuannya tentang pekerjaan itu sendiri.

- ❖ Keputusan atas lamaran

Keputusan merupakan akhir dari proses seleksi, dalam hal ini ditetapkan apakah pelamar yang sudah melewati berbagai langkah seleksi tersebut diterima atau tidak.

2.6.7. Kendala Seleksi

Dalam menentukan jenis dan langkah-langkah dalam proses seleksi, empat macam tantangan perlu diperhatikan dan dihadapi oleh para petugas seleksi, yaitu :

- ❖ Penawaran tenaga kerja

Semakin banyak jumlah pelamar untuk diseleksi, semakin baik bagi organisasi karena dengan demikian semakin besar jaminan bahwa pelamar yang terseleksi dan diterima menjadi pegawai benar-benar merupakan tenaga kerja yang paling memenuhi berbagai persyaratan yang telah ditentukan bagi pekerjaan yang akan dilakukan. Akan tetapi bukanlah hal yang mustahil bahwa jumlah pelamar kurang dari yang diharapkan. Ada dua kemungkinan mengapa bisa terjadi demikian yaitu karena imbalan

yang rendah karena sifat pekerjaan dan karena sifat pekerjaan yang menuntut spesialisasi tinggi sehingga tidak banyak pencari kerja yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan meskipun imbalannya cukup tinggi pula. Keterbatasan ini dapat diukur dengan ratio seleksi yang merupakan hubungan antara jumlah pelamar yang diterima dan jumlah total pelamar yang tersedia. Menurut Handoko (2000), ratio seleksi dapat dihitung dengan rumus :

Ratio seleksi = $\frac{\text{jumlah pelamar yang diterima}}{\text{Jumlah total pelamar}}$

❖ Tantangan etis

Keputusan-keputusan seleksi sangat dipengaruhi oleh etika mereka. Penerimaan karyawan baru karena hubungan keluarga, pemberian komisi dari kantor penempatan tenaga kerja, atau karena suap, semuanya merupakan tantangan bagi pengelola organisasi.

❖ Tantangan organisasional

Secara alamiah, organisasi menghadapi keterbatasan-keterbatasan, seperti anggaran atau sumber daya lainnya yang mungkin akan membatasi proses seleksi.

❖ Kesamaan kesempatan memperoleh pekerjaan

2.7 Sistem

Menurut Amirin (1989) dan Davies (1993), sistem adalah suatu totalitas yang kompleks yang terdiri dari berbagai subsistem yang berkaitan, saling tergantung dan berinteraksi, dan saling menentukan sehingga membentuk kesatuan terpadu untuk mencapai tujuan tertentu dan harus diperhitungkan pada setiap pengambilan keputusan. Ciri dari sistem yang paling menonjol adalah sistem merupakan kesatuan yang utuh dalam keterpaduan (*wholism*), lebih dari sekedar kumpulan bagian-bagian atau subsistem, sistem bersifat terbuka dan memiliki saling keterkaitan dan saling ketergantungan antar subsistemnya sehingga terjadi interaksi antara sistem dan

lingkungannya. Model umum suatu sistem terdiri atas masukan (*input*), proses dan keluaran (*output*). Sedangkan menurut Ryans dalam Azwar (1996), sistem adalah gabungan dari elemen-elemen yang saling dihubungkan oleh suatu proses atau struktur dan berfungsi sebagai satu kesatuan organisasi dalam upaya menghasilkan sesuatu yang telah ditetapkan. Terdapat enam unsur dalam sistem yaitu masukan, proses, keluaran, dampak, umpan balik dan lingkungan.

2.8 Pendekatan Sistem

Pengertian dari pendekatan sistem menurut L.James Harvey dalam Azwar (1988) adalah penerapan suatu prosedur yang logis dan rasional dalam merancang suatu rangkaian komponen-komponen yang berhubungan sehingga dapat berfungsi sebagai satu kesatuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Menurut Azwar (1996) menerangkan bahwa dalam sistem terdapat unsur-unsur yang satu sama lain saling berhubungan dan saling mempengaruhi dimana kesemuanya membentuk satu kesatuan, unsur-unsur tersebut yaitu :

a. Masukan (*Input*)

Masukan adalah kumpulan bagian atau elemen yang terdapat dalam sistem dan diperlukan agar sistem dapat berfungsi dengan baik. Terdiri dari 5 M yaitu : *Man* (manusia), *Money* (uang), *Method* (metodologi), *Material* (sarana/prasarana) dan *Machine* (peralatan/perlengkapan).

b. Proses (*Process*)

Proses adalah kumpulan bagian atau elemen yang terdapat dalam sistem dan berfungsi untuk mengubah masukan menjadi keluaran yang direncanakan. Bagian atau elemen tersebut adalah POAC, yaitu : Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian (*Organizing*), Pergerakan (*Actuating*) dan Pengawasan (*Controlling*).

c. Keluaran (*Output*)

Keluaran adalah bagian atau elemen yang dihasilkan dari berlangsungnya proses dalam sistem. Elemen 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*

d. Umpan balik (*Feed back*)

Umpan balik adalah bagian atau elemen yang merupakan keluaran dari sistem dan sekaligus sebagai masukan bagi sistem tersebut. Umpan balik dilakukan

setelah suatu keputusan diambil dan dilaksanakan, maka dapat tercapai hasil dari keputusan tersebut.

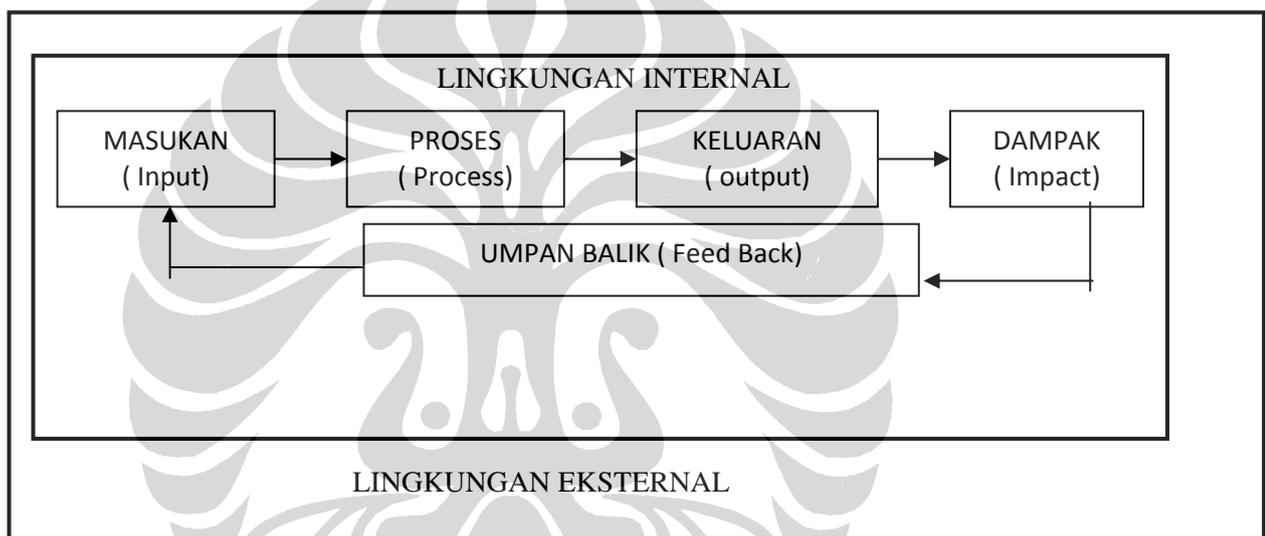
e. Dampak (*Impact*)

Dampak adalah akibat yang dihasilkan oleh keluaran suatu sistem.

f. Lingkungan (*Environment*)

Lingkungan adalah dunia diluar sistem yang tidak dikelola sistem tetapi mempunyai pengaruh besar terhadap sistem.

Gambar 2.2.
Hubungan Unsur- unsur Sistem



Sumber : Azul Azwar, Pengantar Administrasi Kesehatan 1996

Dari gambar diatas, dapat diambil kesimpulan bahwa, setiap unsur mempunyai keterkaitan satu sama lain yang dapat membangun suatu sistem, dari mulai masukan, proses sampai dengan keluaran yang nantinya akan memunculkan dampak dari kegiatan tersebut, kemudian memberikan umpan balik sehingga dapat menjalankan kegiatan dan mencapai tujuan akhir yang telah direncanakan. Tentunya kesemua hal tersebut tidak terlepas dari adanya pengaruh lingkungan eksternal yang berkaitan dengan unsur-unsur tersebut.

BAB III

KERANGKA KONSEP DAN DEFINISI OPERASIONAL

3.1. Kerangka Konsep

Kegiatan yang dilakukan oleh bagian SDM RS Permata Bekasi saat ini memfokuskan pada penerimaan karyawan baru, mengingat RS Permata Bekasi baru beroperasi selama lebih kurang 10 bulan dari bulan Agustus 2008. Untuk itu rekrutmen dan seleksi sedang dilakukan untuk mendapatkan karyawan yang tepat dan guna untuk ditempatkan di instalasi-instalasi atau bagian-bagian yang membutuhkan dan untuk mengisi jabatan-jabatan yang kosong. Karena itu, setiap harinya RS Permata Bekasi khususnya bagian SDM menerima surat lamaran yang banyak, dengan rata-rata penerimaan surat lamaran perharinya sekitar 6 berkas.

Menurut Hasibuan (2005), langkah-langkah rekrutmen terdiri dari dasar rekrutmen, sumber rekrutmen, metode rekrutmen dan kendala-kendala rekrutmen. Sedangkan proses seleksi adalah dasar seleksi, tujuan seleksi, penetapan jumlah karyawan, cara seleksi, kualifikasi seleksi, langkah-langkah seleksi (seleksi surat lamaran, pengisian blangko lamaran, pemeriksaan referensi, wawancara pendahuluan, tes penerimaan, psikologi, tes kesehatan, wawancara akhir atasan langsung dan memutuskan diterima atau ditolak) dan kendala seleksi.

Saat ini telah ada beberapa orang pelamar yang sedang dalam masa percobaan selama lebih kurang 3 bulan, yang dalam 3 bulan tersebut terdapat masa orientasi selama 2 minggu. Apabila pelamar telah lulus dalam masa percobaan selama 3 bulan, maka pelamar menjadi pegawai kontrak selama 9 bulan dan setelah itu dapat menjadi karyawan baru di RS Permata Bekasi. Tapi tentunya pihak RS Permata Bekasi tidak sembarangan dalam menerima karyawan baru, pastinya dengan pertimbangan-pertimbangan dan berdasarkan dengan prosedur-prosedur yang sudah ditetapkan oleh pihak RS Permata Bekasi.

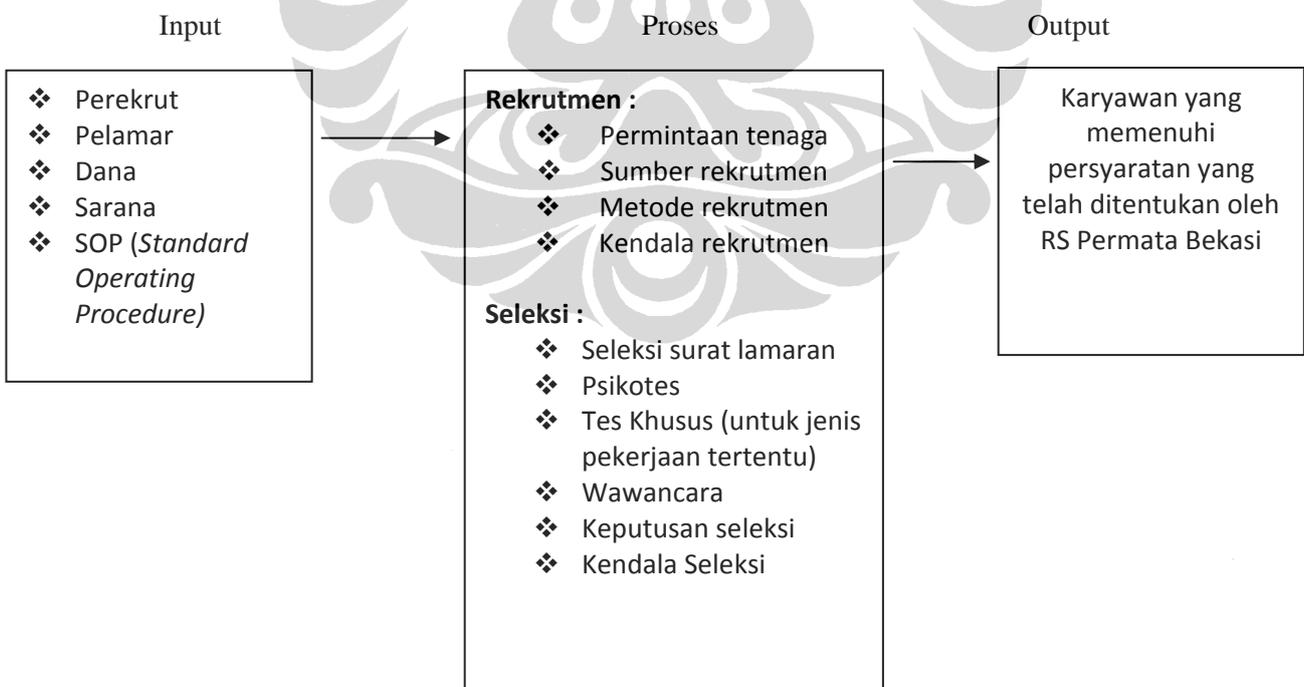
Pada kerangka konsep, bagian SDM merupakan suatu sistem dalam rumah sakit. Adapun pengertian sistem menurut Amirin (1989) dan Davies (1993) dalam buku karangan Soeroso (2003), adalah suatu totalitas yang kompleks yang terdiri dari berbagai subsistem yang berkaitan, saling tergantung dan berinteraksi, dan saling menentukan sehingga membentuk kesatuan terpadu untuk mencapai tujuan tertentu dan harus diperhitungkan pada setiap pengambilan keputusan.

Selain itu pula, di kerangka konsep dijelaskan bahwa yang digunakan adalah metode pendekatan sistem, dimana terdapat input, proses dan outputnya dari suatu organisasi. Dimana pengertian pendekatan sistem menurut Azwar (1996) adalah suatu strategi yang menggunakan metode analisa, desain dan manajemen untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

Pada proses seleksi, penulis melakukan simplifikasi dengan cara menyederhanakan teori yang ada dengan disesuaikan pada kondisi dilapangan yaitu dengan mencantumkan variabel langkah-langkah seleksi yang terdiri dari seleksi surat lamaran, psikotes, tes khusus bagi jenis pekerjaan keahlian sebagai contoh tenaga perawat, analis laboratorium, radiografer, dan lain-lain. Kemudian dilanjutkan dengan wawancara dan keputusan seleksi serta kendala seleksi. Untuk variabel yang ada di teori yaitu dasar dan tujuan seleksi, penetapan jumlah karyawan, cara seleksi dan kualifikasi seleksi, semuanya sudah mencakup dalam kegiatan rekrutmen dan langkah-langkah seleksi.

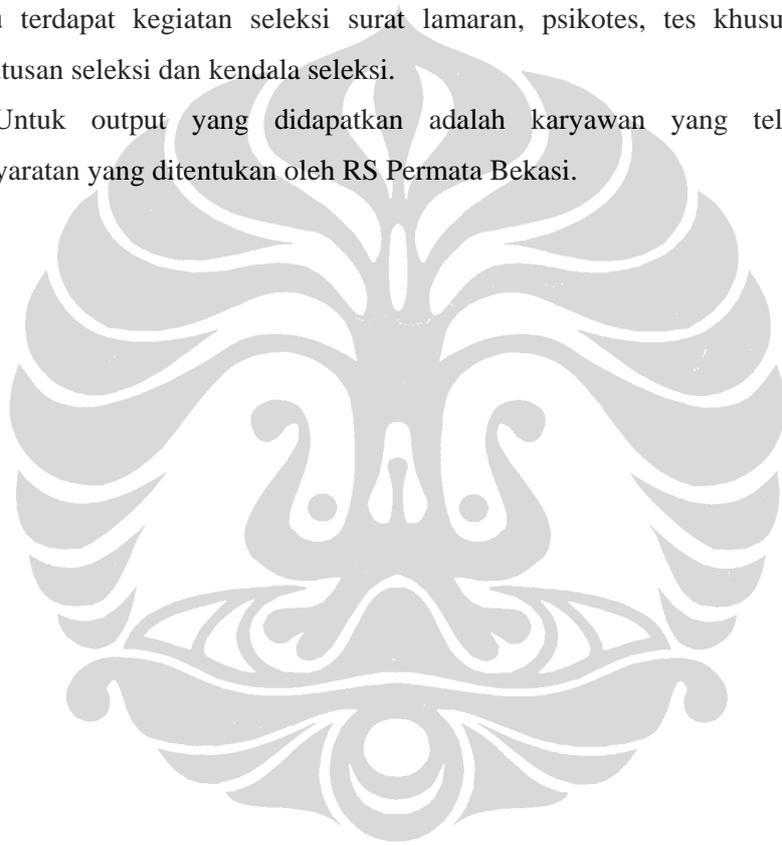
Dari gabungan teori diatas kemudian disesuaikan dengan data yang ada di RS Permata Bekasi. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada skema di bawah ini :

Gambar 3.1.
Kerangka Konsep Kegiatan Rekrutmen dan Seleksi



Kerangka konsep ini terdiri dari Input, Proses, Output. Pada input terdiri dari *man, money, material, methode, machine* yang dapat dijelaskan sebagai berikut : untuk *man*, peneliti mencantumkan variabel perekrut dan seleksi dan pelamar. Untuk *money*, peneliti mencantumkan dana sebagai faktor input dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi. Untuk SOP (*Standard Operating Procedure*) merupakan variabel dari *methode* dan yang merupakan variabel dari *material* adalah sarana. Semua variabel ini adalah sebagai masukan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Untuk proses rekrutmen terdiri dari permintaan tenaga, sumber rekrutmen, metode rekrutmen dan kendala rekrutmen. Sedangkan pada seleksi sebagaimana telah dicantumkan diatas yaitu terdapat kegiatan seleksi surat lamaran, psikotes, tes khusus, wawancara, keputusan seleksi dan kendala seleksi.

Untuk output yang didapatkan adalah karyawan yang telah memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh RS Permata Bekasi.



3.2 Definisi Operasional

No.	Variabel	Definisi	Cara Ukur	Alat Ukur	Hasil Ukur
	INPUT				
1	Perekrut	Karyawan RS Permata Bekasi bagian SDM yang bertanggungjawab dalam kegiatan rekrutmen berdasarkan wewenang pekerjaan karyawan tersebut.	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan informan
2	Pelamar	Berupa berkas yang disediakan oleh pihak rumah sakit yang disiapkan oleh bagian SDM sebagai acuan untuk orang-orang yang akan dipanggil dan terlibat dalam kegiatan rekrutmen dan seleksi.	Observasi dan Wawancara Mendalam telaah dokumen	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam Dokumen	Hasil Observasi dan Pernyataan Informan Laporan Bulanan bagian SDM
3	Dana	Uang yang digunakan untuk rekrutmen dan seleksi karyawan baru di Rumah Sakit	Wawancara Mendalam	Pedoman wawancara mendalam	Pernyataan Informan

4	SOP (<i>Standard Operating Procedure</i>)	Tata cara tertentu yang digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi sesuai dengan yang sudah ditetapkan dalam kebijakan rumah sakit.	Wawancara Mendalam	Pedoman wawancara mendalam	Pernyataan informan
5	Sarana	Segala sesuatu yang dapat dipakai sebagai alat dan media untuk rekrutmen dan seleksi.	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan informan
PROSES					
A.	Rekrutmen				
1	Permintaan Tenaga	Kegiatan permohonan untuk penambahan tenaga di bagian atau instalasi terkait yang kegiatannya adalah dengan mengajukan formulir permintaan tenaga atau karyawan.	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan Informan

2	Sumber Rekrutmen	Asal Rekrutmen karyawan yang terdiri dari sumber internal dan eksternal.	<ul style="list-style-type: none"> - Observasi dan Wawancara Mendalam - Telaah Dokumen 	<p>Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam</p> <p>Dokumen</p>	<p>Hasil Observasi dan Pernyataan informan</p> <p>Surat Lamaran pekerjaan</p>
3	Metode Rekrutmen	Cara menginformasikan lowongan pekerjaan, ada yang bersifat tertutup yaitu hanya di dalam internal rumah sakit saja, ada juga yang bersifat terbuka dengan cara mempublikasikannya ke media luar seperti menginformasikan lewat internet dan koran.	<ul style="list-style-type: none"> - Observasi dan Wawancara Mendalam - Telaah Dokumen 	<p>Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam</p> <p>Dokumen</p>	<p>Hasil Observasi dan Pernyataan informan</p> <p>Iklan lowongan pekerjaan</p>

4	Kendala Rekrutmen	Segala sesuatu yang tidak dapat diprediksi dan dapat menghambat dalam proses rekrutmen.	Wawancara Mendalam	Pedoman Wawancara Mendalam	Pernyataan Informan
B.	Seleksi				
1	Seleksi surat lamaran	Kegiatan awal dari proses seleksi dimana perekrut memilih dan mengelompokkan surat lamaran yang memenuhi persyaratan dan yang tidak memenuhi persyaratan serta memeriksanya apakah telah lengkap atau tidak berkas-berkasnya.	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan informan

2	Psikotes	Ujian tertulis yang dilakukan oleh para pelamar dengan soal-soal yang telah disediakan oleh bagian SDM yang diambil dari beberapa buku soal-soal psikotes, yang bertujuan untuk mengetahui dan melihat tingkat kecerdasan, sikap kerja, emosi dan hubungannya dengan orang lain.	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan informan
3	Tes khusus	Tes yang dilakukan untuk jenis pekerjaan yang memiliki keahlian khusus, sebagai contoh yaitu perawat, analis laboratorium, radiografer, dan lain-lain.	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan informan
4	Wawancara	Percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi kemampuan serta kepribadian pelamar secara garis besar.	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan informan
5	Keputusan Seleksi	Merupakan langkah akhir dari kegiatan seleksi yang menentukan apakah pelamar yang bersangkutan yang telah melalui proses tes dan	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan informan

		wawancara diterima atau tidak untuk menjadi karyawan baru.			
6	Kendala Seleksi	Masalah yang mungkin dihadapi dalam melakukan proses seleksi.	Wawancara Mendalam	Pedoman Wawancara Mendalam	Pernyataan Informan
C.	OUTPUT				
1	Karyawan yang memenuhi persyaratan yang telah ditentukan	Merupakan hasil akhir yang didapat dari adanya proses rekrutmen dan seleksi dengan mendapatkan pelamar yang telah memenuhi persyaratan yang ditentukan oleh RS Permata Bekasi yaitu dari bidang akademis, surat ijin praktek, pengalaman, usia, tempat tinggal dan jenis kelamin.	Observasi dan Wawancara Mendalam	Pedoman Observasi dan Pedoman Wawancara Mendalam	Hasil Observasi dan Pernyataan informan