



**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA PERPUSTAKAAN :
STUDI KASUS DI PERPUSTAKAAN RSUP FATMAWATI**



Skripsi
diajukan untuk melengkapi
persyaratan mencapai gelar
Sarjana Humaniora

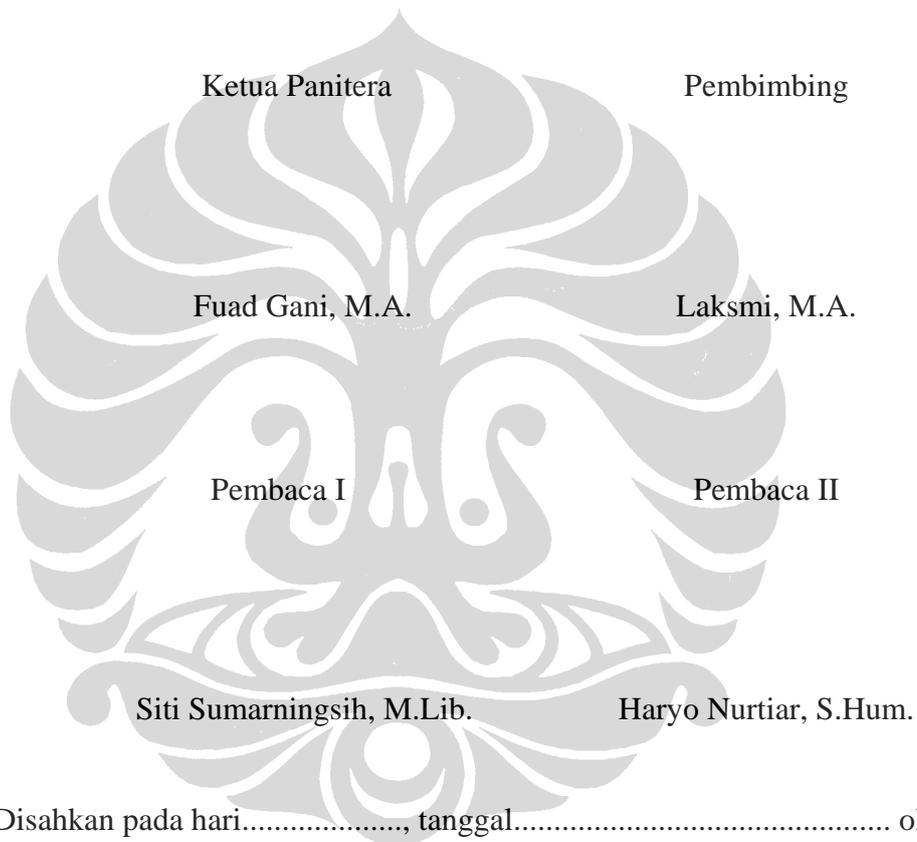
oleh
CINTIA SEPTIANI
0704130113
Program Studi Ilmu Perpustakaan

**FAKULTAS ILMU PENGETAHUAN BUDAYA
UNIVERSITAS INDONESIA
DEPOK
2008**

LEMBAR PENGESAHAN

Skripsi ini telah diujikan pada hari Senin, tanggal 21 Juli 2008.

PANITIA UJIAN



Ketua
Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi

Dekan
Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya
Universitas Indonesia

Fuad Gani, M.A.
NIP. 132 288 240

Dr. Bambang Wibawarta, M.A.
NIP. 131 882 265

Seluruh isi skripsi ini sepenuhnya menjadi tanggung jawab penulis.

Depok, 28 Juli 2008
Penulis

Cintia Septiani
NPM. 0704130113



KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan: Studi Kasus di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati”, yang diajukan untuk melengkapi persyaratan mencapai gelar Sarjana Humaniora Universitas Indonesia.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa tanpa adanya bantuan dan bimbingan dari berbagai pihak, penulisan skripsi ini tidak mungkin dapat terwujud. Pada kesempatan ini, penulis mengucapkan terima kasih yang tulus kepada :

1. Bapak Dr. Bambang Wibawarta, M.A. selaku Dekan Fakultas Ilmu Pengetahuan Budaya.
2. Bapak Fuad Gani, M.A. selaku Ketua Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi.
3. Ibu Ike Iswary Lawanda, M.S. selaku pembimbing akademik penulis.
4. Ibu Laksmi, M.A. selaku dosen pembimbing yang telah banyak memberikan bimbingan, arahan dan motivasi untuk melaksanakan penelitian dan menghasilkan karya ini.
5. Ibu Siti Sumarningsih, M.Lib selaku Pembaca I dan Bapak Haryo Nurtiar, S.Hum selaku pembaca II yang telah bersedia meluangkan waktunya untuk membaca dan menguji skripsi ini.
6. Para Dosen dan staf Departemen Ilmu Perpustakaan dan Informasi, yang telah memberikan ilmu serta bantuannya yang tak terhingga nilainya untuk keberhasilan penulis.
7. Direksi RSUP Fatmawati yang telah memberikan izin bagi pelaksanaan penelitian.
8. Seluruh staf perpustakaan dan Bagian SDM RSUP Fatmawati yang telah menyediakan waktu dalam pelaksanaan penelitian ini.

9. Seluruh keluarga penulis, Mama, Papa, Mas Anry, Dea, dan Ibeng. Terima kasih atas kasih sayang yang tak terhingga dan doanya yang selalu dipanjatkan.
10. Sahabat-sahabat asal-ku, Ji, Neng, Can, Njum, Ndir, dan Ndep yang selalu mendampingi dan memberikan semangat. Terima kasih telah membuat hidup ini menjadi lebih berwarna.
11. Teman-teman seperjuangan angkatan 2004 atas segala dukungan dan bantuan yang diberikan.
12. Keluarga besar Program Studi Ilmu Perpustakaan angkatan 2007, 2006, 2005, 2003, 2002, serta para alumni.
13. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Akhirnya penulis menyadari bahwa penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan kelemahan, baik isi maupun teknik penulisannya. Untuk itu, penulis sangat mengharapkan kritik dan saran guna lebih sempurnanya penulisan skripsi ini.

Depok, Juli 2008

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRAK.....	i
KATA PENGANTAR.....	ii
DAFTAR ISI.....	iv
DAFTAR LAMPIRAN.....	vi
BAB I PENDAHULUAN	
I.1 Latar Belakang.....	1
I.2 Permasalahan.....	4
I.3 Tujuan Penelitian.....	4
I.4 Manfaat Penelitian.....	4
I.5 Metode Penelitian.....	5
BAB II TINJAUAN LITERATUR	
II.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan.....	6
II.1.1 Perpustakaan sebagai Sebuah Organisasi.....	6
II.1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	10
II.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	15
II.2.1 <i>Planning</i> (Perencanaan)	15
II.2.2 <i>Organizing</i> (Pengorganisasian)	18
II.2.3 <i>Actuating</i> (Penggerakan)	21
II.2.4 <i>Controlling</i> (Pengawasan)	27
II.3. Manajemen Sumber Daya Manusia di Perpustakaan Rumah Sakit.....	28
II.3.1 Perpustakaan Rumah Sakit sebagai Perpustakaan Khusus.....	28
II.3.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan Rumah Sakit..	33
BAB III METODE PENELITIAN	
III.1 Tipe Penelitian.....	37

III.2 Subjek dan Objek Penelitian.....	38
III.3 Lokasi dan Waktu Penelitian.....	39
III.4 Teknik Pengumpulan Data.....	39
III.5 Teknik Analisis Data.....	41
BAB IV PEMBAHASAN	
IV.1 Profil Perpustakaan RSUP Fatmawati.....	43
IV.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan RSUP Fatmawati.....	47
IV.2.1 Perencanaan.....	47
IV.2.2 Pengorganisasian.....	55
IV.2.3 Penggerakan.....	59
IV.2.4 Pengawasan.....	66
IV.3 Penerapan Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	68
BAB V PENUTUP	
V.1 Kesimpulan.....	72
V.2 Saran.....	73
DAFTAR PUSTAKA.....	74
LAMPIRAN	

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Pedoman Wawancara
- Lampiran 2 Data Lapangan
- Lampiran 3 Struktur Organisasi Perpustakaan RSUP Fatmawati
- Lampiran 4 Surat Izin Penelitian



ABSTRAK

CINTIA SEPTIANI. Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan: Studi Kasus di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati. (Di bawah bimbingan Laksmi, M.A). Depok: Program Studi Ilmu Perpustakaan, FIB-UI, 2008.

Penelitian mengenai manajemen sumber daya manusia perpustakaan telah dilakukan di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati, pada bulan April hingga Juni 2008. Tujuannya adalah untuk memahami manajemen sumber daya manusia, yang meliputi penerapan fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan atau Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan) serta hambatan-hambatan yang dihadapi di dalam manajemen SDM Perpustakaan RSUP Fatmawati.

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Informan dalam penelitian ini adalah Bagian SDM RSUP Fatmawati, pimpinan serta staf Perpustakaan RSUP Fatmawati. Selanjutnya yang menjadi objek penelitian adalah manajemen SDM Perpustakaan RSUP Fatmawati. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dan kajian dokumen.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa manajemen sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati telah dilakukan secara konsisten. Dalam mengelola sumber daya manusia yang ada, perpustakaan telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hanya saja fungsi-fungsi manajemen tersebut tidak berdasarkan pada teori-teori ilmu manajemen, tetapi berdasarkan kebutuhan dan pengalaman yang ada di perpustakaan. Manajemen sumber daya manusia Perpustakaan RSUP Fatmawati tidak lepas dari hambatan, yaitu: Perencanaan pengembangan yang terkadang tidak semua dapat terlaksana; Keterbatasan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan; Adanya kendala yang terkadang dihadapi oleh pimpinan perpustakaan di dalam mengarahkan dan menggerakkan stafnya.

Dalam rangka meningkatkan manajemen sumber daya manusia Perpustakaan RSUP Fatmawati dan mengatasi hambatan-hambatan yang ada, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut: 1) Untuk mengatasi perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang tidak dapat terlaksana, staf perpustakaan dapat mengikuti pelatihan atau diskusi perpustakaan yang tidak mengeluarkan banyak biaya agar tetap dapat meningkatkan kualitas mereka; 2) Penambahan staf perpustakaan sangat diperlukan agar staf dapat melaksanakan uraian tugasnya dengan baik sehingga kegiatan perpustakaan akan dapat berjalan secara optimal; 3) Hubungan dan komitmen antara personel perpustakaan hendaknya dipertahankan dan ditingkatkan agar kerja tim dapat lebih solid lagi.

BAB I

PENDAHULUAN

I.1 Latar Belakang

Sumber daya manusia merupakan unsur utama dalam sebuah perpustakaan, maka dari itu sumber daya manusia perlu dikelola dengan baik. Perpustakaan akan dapat berjalan dan berfungsi sebagaimana mestinya jika sumber daya manusia memfungsikan sumber daya yang lainnya. Menurut Gomes (2003: 26), sumber daya manusia merupakan satu-satunya sumber daya yang memiliki akal, perasaan, keinginan, kemampuan, ketrampilan, pengetahuan, dorongan, daya, dan karya. Semua potensi sumber daya manusia tersebut sangat berpengaruh terhadap upaya suatu organisasi dalam pencapaian tujuannya. Dari pendapat tersebut terlihat bahwa sumber daya manusia merupakan sumber daya yang paling dominan bila dibandingkan dengan sumber daya yang lainnya, seperti koleksi, sarana dan prasarana, layanan dan sumber daya finansial.

Manajemen sumber daya manusia (Manajemen SDM) merupakan bagian dari ilmu manajemen yang mengatur sumber daya manusia. Lingkup manajemen sumber daya manusia mencakup semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi. Dalam manajemen SDM diterapkan fungsi-fungsi pokok manajemen pada umumnya. Fungsi manajemen SDM yang sederhana dan dapat diterapkan di dalam organisasi perpustakaan adalah fungsi yang dikemukakan oleh George Terry yaitu *Planning*, *Organizing*, *Actuating*, dan

Controlling yang dikenal dengan singkatan POAC. *Planning* merupakan perencanaan kegiatan yang akan datang. *Organizing* atau pengorganisasian mengatur setiap kegiatan dan sumber daya dengan tujuan agar terorganisir dengan baik. *Actuating* atau penggerakan adalah pelaksanaan dengan penuh tanggung jawab yang sesuai dengan perencanaan dan mengarah pada pencapaian tujuan. *Controlling* atau pengawasan dilakukan agar penggerakan selalu sesuai dengan rencana dan selalu mengarah pada tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen SDM diperlukan dalam pengelolaan perpustakaan, terutama di dalam mengelola, mengatur, dan mengurus sumber daya manusia yang ada untuk mencapai tujuan perpustakaan. Perpustakaan akan dapat berjalan dengan baik, efektif, dan efisien apabila terdapat manajemen sumber daya manusia yang baik. Manajemen SDM yang baik adalah yang menekankan pada kemampuan untuk memacu sumber daya manusia sebagai anggota organisasi untuk dapat memberikan hasil dan pelayanan yang terbaik. Bila manajemen SDM tidak dilaksanakan dengan baik, pengelolaan, penggunaan dan pemanfaatan sumber daya yang lainnya menjadi tidak berdaya guna.

Mengurus dan mengatur sumber daya manusia bukanlah suatu hal yang mudah. Hal ini karena manusia sebagai seorang individu memiliki sifat, karakter, emosi, norma-norma, dan nilai-nilai sosial yang berbeda-beda. Perbedaan latar belakang masing-masing individu ini akan dapat mempengaruhi pola perilaku yang menuntut penanganan secara baik dan benar melalui manajemen sumber daya manusia yang dilakukan oleh pimpinan perpustakaan.

Perpustakaan rumah sakit merupakan perpustakaan yang memberikan perhatian khusus pada bahan dan informasi mengenai bidang ilmu kesehatan. Tujuan perpustakaan dalam lingkungan rumah sakit adalah untuk menyediakan layanan demi memenuhi kebutuhan informasi yang terkait dengan perawatan pasien, pendidikan kesehatan, penelitian, dan layanan khusus lainnya. Dengan adanya manajemen SDM di perpustakaan rumah sakit maka sumber daya manusia yang ada dapat bekerja dengan maksimal untuk memenuhi kebutuhan informasi pengguna dan rumah sakit itu sendiri.

Perpustakaan RSUP Fatmawati adalah perpustakaan yang dimiliki oleh Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati (selanjutnya disingkat RSUP Fatmawati). Perpustakaan RSUP Fatmawati saat ini memiliki sumber daya manusia yang masih terbatas. Hal ini terlihat dari kurangnya staf yang menangani kegiatan utama perpustakaan. Selain melakukan pekerjaan perpustakaan, staf perpustakaan terkadang juga ikut membantu pekerjaan Bagian pendidikan dan pelatihan RSUP Fatmawati karena perpustakaan berada di bawah koordinasi yang sama dengan Bagian Pendidikan dan Pelatihan, yaitu di bawah Instalasi Pendidikan, Pelatihan dan Penelitian (Instalasi Diklit). Kondisi tersebut dapat menyebabkan adanya tarik-menarik kepentingan antara staf perpustakaan dengan staf Bagian pendidikan dan pelatihan di dalam memprioritaskan pekerjaannya, mengingat staf yang ada di Instalasi Diklit terbatas dan beban pekerjaan yang banyak. Hal ini menyebabkan munculnya keingintahuan penulis mengenai manajemen sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati. Manajemen SDM yang ingin

diteliti meliputi penerapan fungsi-fungsi manajemen SDM serta hambatan-hambatan yang dihadapi.

I.2 Permasalahan

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka pertanyaan penelitian yang diajukan adalah : Bagaimana manajemen SDM di Perpustakaan RSUP Fatmawati yang meliputi penerapan fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan atau Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan) serta hambatan-hambatan apa saja yang dihadapi di dalam manajemen SDM Perpustakaan RSUP Fatmawati?

I.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah memahami manajemen SDM yang meliputi penerapan fungsi-fungsi manajemen yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan atau Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan) serta hambatan-hambatan yang dihadapi di dalam manajemen SDM Perpustakaan RSUP Fatmawati.

I.4 Manfaat Penelitian

Penulis berharap penelitian ini dapat menjadi masukan bagi pihak pimpinan rumah sakit serta pengelola Perpustakaan RSUP Fatmawati, terutama di dalam mengelola sumber daya manusia yang ada dan di dalam membuat

kebijakan mengenai sumber daya manusia. Penulis juga berharap dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan bidang ilmu perpustakaan dan informasi, khususnya yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia di perpustakaan. Selain itu, penelitian ini diharapkan pula dapat menjadi dasar bagi penelitian selanjutnya.

I.5 Metode Penelitian

Penelitian ini bersifat deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian biasanya disebut dengan informan. Informan dalam penelitian ini adalah Bagian SDM RSUP Fatmawati, pimpinan serta staf Perpustakaan RSUP Fatmawati. Selanjutnya yang menjadi objek penelitian adalah manajemen SDM Perpustakaan RSUP Fatmawati. Pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, observasi, dan kajian dokumen. Hasil pengumpulan data kemudian diinterpretasikan melalui proses pembahasan.

BAB II

TINJAUAN LITERATUR

Dalam bab ini akan dibahas mengenai konsep-konsep yang termasuk dalam ruang lingkup penelitian yang diambil dari literatur-literatur yang mendukung, yang berhubungan dengan manajemen sumber daya manusia, organisasi, dan perpustakaan rumah sakit.

II.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan

II.1.1 Perpustakaan sebagai Sebuah Organisasi

Perpustakaan merupakan sebuah organisasi karena terdiri dari sejumlah orang yang bekerja sama untuk mencapai suatu tujuan. Menurut Gibson (1996: 7), organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan masyarakat mencapai suatu tujuan yang tidak dapat dicapai individu secara perorangan. Sementara itu, Winardi (2003: 15) memberikan definisi organisasi sebagai sebuah sistem yang terdiri dari aneka macam elemen atau subsistem, di antara mana subsistem manusia mungkin merupakan subsistem terpenting, dan dimana terlihat bahwa masing-masing subsistem saling berinteraksi dalam upaya mencapai sasaran-sasaran atau tujuan-tujuan organisasi yang bersangkutan. Ciri umum organisasi menurut Winardi yaitu:

1. Sebuah organisasi senantiasa mencakup sejumlah orang.
2. Orang-orang tersebut terlibat satu sama lain dengan satu atau lain cara -maksudnya mereka semua berinteraksi.

3. Interaksi tersebut selalu dapat diatur atau diterangkan dengan jenis struktur tertentu.
4. Masing-masing orang di dalam sesuatu organisasi memiliki sasaran-sasaran pribadi, dimana beberapa di antaranya merupakan alasan bagi tindakan-tindakan yang dilakukannya. Ia mengekspletasi bahwa keterlibatannya di dalam organisasi tersebut akan membantunya mencapai sasaran-sasarannya.

Nawawi (1998: 9) memberikan pengertian dinamis dari organisasi yaitu proses kerjasama sejumlah manusia (dua orang atau lebih) untuk mencapai tujuan bersama. Dari pengertian tersebut terlihat bahwa sifat dinamisnya sebuah organisasi terletak pada dua kondisinya sebagai berikut: 1) Kerjasama yang berlangsung secara berkelanjutan, sebagai rangkaian kegiatan atau proses yang selalu mungkin menjadi lebih efektif dan efisien, sebaliknya juga semakin kurang efektif dan kurang efisien; 2) Interaksi antar manusia (formal dan informal) di dalam organisasi, tidak pernah sama dari waktu ke waktu.

Menurut Nawawi (1998: 10), pada dasarnya organisasi memiliki 4 (empat) unsur pokok, yaitu:

1. Manusia

Unsur ini terutama dari segi jumlahnya yang terdiri dari dua orang atau lebih, yang menghimpun diri di dalam suatu wadah. Unsur manusia ini dapat terdiri dari para pengendali dan para pelaksana.

2. Filsafat

Manusia yang menghimpun diri dalam organisasi, dengan hakekat kemanusiannya, menjalani kehidupan bersama berdasarkan filsafat yang sama, sehingga memungkinkannya mewujudkan kebersamaan. Filsafat ini berupa nilai atau norma-norma yang diterima dan dihormatinya bersama

dalam mengendalikan perilaku masing-masing. Nilai dan norma ini menjadi tuntunan dan pegangan yang disebut dasar-dasar organisasi.

3. Proses

Organisasi sebagai perwujudan interaksi antar manusia yang menghasilkan kerjasama, tidak pernah berhenti selama manusia berhimpun di dalamnya.

Kerjasama sebagai kegiatan bersama berlangsung sebagai proses.

4. Tujuan

Di dalam organisasi, para anggotanya bermaksud mencapai tujuan yang sama, sebagai tujuan bersama. Tujuan tersebut dapat berupa tujuan yang bersifat material dan finansial serta tujuan yang bersifat non material/non finansial.

Menurut Sutermeister yang dikutip oleh Winardi (2003: 80), salah satu faktor pokok yang mempengaruhi organisasi formal adalah struktur organisasi. Struktur organisasi menurut Robbins dan Coulter (1999: 282) adalah kerangka kerja formal organisasi, dengan kerangka itu tugas-tugas jabatan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan. Dapat dikatakan bahwa struktur suatu organisasi memspesifikasi aktivitas-aktivitas kerja dan ditunjukkan olehnya bagaimana berbagai fungsi atau aktivitas-aktivitas yang berbeda berkaitan satu sama lain. Dalam struktur organisasi dapat terlihat suatu susunan posisi, tugas-tugas pekerjaan dan garis wewenang dari bagian-bagian dalam organisasi.

Orang-orang yang berada di puncak struktur organisasi memiliki wewenang untuk mengatur segala macam kebijakan yang ada di dalam suatu

organisasi. Kebijakan adalah salah satu unsur vital dalam organisasi karena kebijakan digunakan sebagai landasan untuk tindakan-tindakan nyata di lapangan. Kebijakan merupakan rangkaian konsep dan asas yang menjadi pedoman dan dasar rencana dalam pelaksanaan suatu pekerjaan, kepemimpinan, dan cara bertindak. Kebijakan merujuk pada proses pembuatan keputusan-keputusan penting organisasi, termasuk identifikasi berbagai alternatif seperti prioritas program atau pengeluaran, dan pemilihannya berdasarkan dampaknya.

Sebagai sebuah organisasi, perpustakaan dikelola dengan menerapkan konsep manajemen. Menurut Sutarno (2004: 3), manajemen perpustakaan merupakan salah satu kajian tentang apa dan bagaimana cara-cara yang dapat dilakukan, baik melalui teori maupun praktik agar perpustakaan dapat dikelola dengan berdaya guna dan berhasil guna, sehingga keberadaannya di tengah-tengah masyarakat mampu menyeleksi, menghimpun, mengolah, memelihara sumber informasi dan memberikan layanan, serta nilai tambah bagi mereka yang membutuhkannya.

Bryson dalam Qalyubi (2003: 272) menyatakan bahwa manajemen perpustakaan merupakan upaya pencapaian tujuan dengan adanya pemanfaatan sumber daya manusia, informasi, sistem, dan sumber dana dengan tetap memperhatikan fungsi manajemen, peran, dan keahlian. Pengertian ini menekankan bahwa untuk mencapai tujuan perpustakaan diperlukan sumber daya manusia dan sumber daya non manusia yang harus dikelola melalui proses manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan.

II.1.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Rivai (2005: 1), istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *manage* (mengelola) sumber daya manusia. Robbins dan Coulter (1999: 8) menyatakan bahwa istilah manajemen mengacu pada proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Proses menggambarkan fungsi-fungsi yang berjalan terus dan kegiatan-kegiatan utama yang dilakukan oleh para manajer. Efisiensi seringkali dirujuk sebagai "melakukan segala sesuatu secara tepat", artinya tidak memboroskan sumber-sumber. Kemudian efektivitas seringkali dilukiskan sebagai "melakukan hal-hal yang tepat", artinya kegiatan kerja yang akan membantu organisasi tersebut mencapai sasarannya.

Stoner yang dikutip Dalimunthe (2003: 3) memberikan definisi manajemen sebagai suatu proses perencanaan pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan, usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar tercapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Sementara itu, George Terry dalam Qalyubi (2003: 272) menyatakan bahwa *management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources*. Teori ini maupun teori manajemen lainnya mengatakan bahwa seorang manajer atau pimpinan tidak hanya mengatur orang lain, tetapi juga mengontrol sumber daya finansial,

pemasaran, mengambil keputusan, komunikasi, memimpin, dan mengelola perubahan teknologi.

Dari berbagai definisi mengenai manajemen dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan pengelolaan kegiatan dengan memanfaatkan segala sumber daya, baik manusia maupun non manusia untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan.

Menurut Miles dalam Gomes (2003: 24), dalam manajemen terdapat kurang lebih tiga kelompok variabel utama, yakni organisasi, manusia, dan lingkungan yang saling berinteraksi menurut pola tertentu, dan masing-masingnya memiliki karakteristik dan atau nilai-nilai tertentu. Berbicara mengenai organisasi tidak akan lepas daripada lingkungan dimana organisasi itu berada dan manusianya yang merupakan sentrum segalanya. Sutarno (2004: 10) menyatakan bahwa di dalam manajemen terdapat :

1. Kegiatan pengendalian dan pemanfaatan yang dilakukan oleh orang-orang yang berkedudukan sebagai pemimpin.
2. Faktor-faktor dan unsur-unsur yang bersifat mendukung, menentukan, melengkapi atau yang mempengaruhi, yang bersifat positif.
3. Sumber daya, bisa manusia, barang, material, uang, sarana, dan prasarana, waktu, dan sebagainya yang harus diberdayakan dan dimanfaatkan secara maksimal untuk kepentingan organisasi.
4. Perencanaan, yakni sesuatu yang berdimensi waktu ke depan tentang segala sesuatu yang dibutuhkan.
5. Tujuan tertentu, arah, target, sasaran yang akan diwujudkan pada jangka waktu tertentu.

Ditinjau dari segi manajemen, salah satu permasalahan yang dihadapi oleh perpustakaan adalah sumber daya manusia. Menurut Nawawi (1998: 40), ada tiga pengertian tentang sumber daya manusia dalam suatu organisasi, yaitu sebagai berikut:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi yang bisa disebut pegawai, personil, karyawan, tenaga kerja, atau pekerja.
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusia sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal nonmaterial/nonfinansial di dalam organisasi yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Secara umum, sumber daya yang dimiliki oleh suatu perpustakaan terdiri dari sumber daya manusia (*human resources*) dan sumber daya non manusia (*non human resources*). Sumber daya manusia perpustakaan merupakan semua yang bekerja di perpustakaan, baik yang melakukan tugas-tugas pokok maupun tugas-tugas pelengkap. Sumber daya manusia ini merupakan faktor yang paling dominan bila dibandingkan dengan sumber daya-sumber daya yang lain dalam suatu perpustakaan, karena keberhasilan suatu perpustakaan akan sangat tergantung pada sumber daya manusia yang ada.

Manusia dengan segala kelebihan dan kekurangannya mencakup kemampuan, pengetahuan, konsepsi, ide, pikiran, gagasan, ketrampilan, kemauan, semangat, kepribadian, dan karakter. Seorang pimpinan perpustakaan diharapkan dapat memahami, mengembangkan, dan memberdayakan segi-segi dan nilai-nilai positif bawahannya secara maksimal. Bila hal ini dapat diwujudkan maka tujuan perpustakaan akan dapat tercapai.

Sebuah perpustakaan dapat dinilai baik apabila salah satu komponennya yaitu pustakawan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional. Oleh karena itu, pustakawan merupakan salah satu unsur terpenting dalam menjalankan

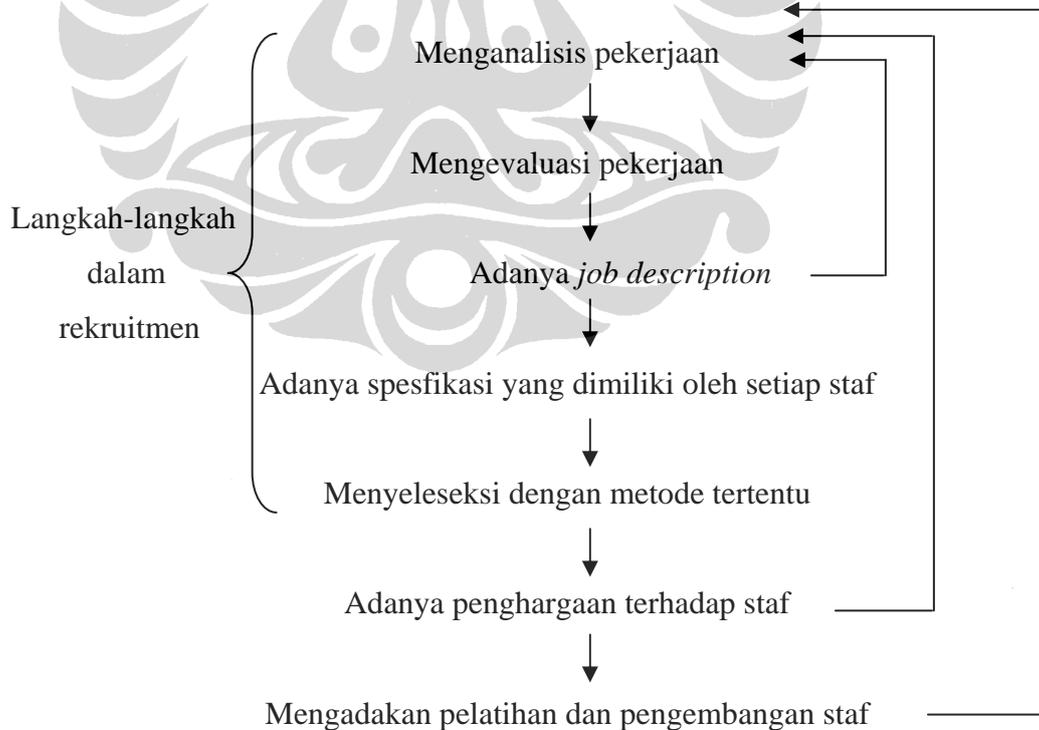
program perpustakaan. Menurut Qalyubi (2003: 311), staf perpustakaan merupakan sumber daya manusia yang sangat penting dan berperan. Mereka dapat mengatur alokasi sumber daya bagi perkembangannya, mampu menyajikan pelayanan kepada pengguna sepuas mungkin, mampu memenuhi seluruh sarana prasarana dan perlengkapan yang diperlukan, dan merekalah sebagai penentu yang dapat mengantisipasi berbagai gambaran dan imajinasi untuk perkembangan perpustakaan yang akan dicapai di masa mendatang

Istilah manajemen SDM muncul sebagai terjemahan dari *Human Resources Management* yang kajian sebelumnya dikenal dengan manajemen personalia. Adanya perubahan istilah ini lebih dipengaruhi karena adanya penekanan sisi kemanusiaan terhadap para pekerja di dalam suatu organisasi. Nawawi (1998: 42) mengemukakan bahwa manajemen SDM merupakan proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (perusahaan).

Moh. Agus Tulus dalam Gomes (2003: 6) mengemukakan bahwa manajemen SDM adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan atas pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat. Tujuan manajemen SDM menurut Rivai (2005: 8) adalah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada di perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, sosial.

Berdasarkan *Society for Human Resource Management* (Hawthorne, 2004), manajemen SDM adalah perencanaan suatu sistem formal di sebuah organisasi untuk menjamin pemanfaatan kemampuan staf secara efektif dan efisien demi tercapainya tujuan organisasi. Dari beberapa definisi manajemen SDM, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses menangani berbagai masalah pada ruang lingkup karyawan, pegawai, atau tenaga kerja untuk dapat menunjang aktifitas organisasi atau perusahaan demi mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Staf merupakan jantung dari sebuah perpustakaan atau pusat informasi (Jordan dan Llyod, 2002: 99). Untuk itu, staf perlu dikelola dengan baik. Dalam manajemen staf terdapat langkah-langkah yang paling utama, yaitu:



Gambar 1. Langkah-langkah dalam manajemen staf
 Sumber: Jordan dan Llyod (2002: 99)

II.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam manajemen SDM, diterapkan fungsi-fungsi pokok manajemen pada umumnya. Fungsi-fungsi manajemen ialah berbagai jenis tugas atau kegiatan manajemen yang mempunyai peranan khas dan bersifat saling menunjang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Fungsi-fungsi manajemen merupakan suatu kesatuan, satu dengan yang lainnya saling berkaitan. Dari beberapa pendapat mengenai fungsi-fungsi manajemen, salah satu fungsi manajemen yang sederhana dan dapat diterapkan di dalam manajemen SDM perpustakaan adalah fungsi yang dikemukakan oleh George Terry yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan atau Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan).

Perencanaan adalah rangkaian perhitungan dan penentuan mengenai kegiatan yang akan datang. Setelah rencana disusun maka dilakukan pengorganisasian untuk mengatur setiap kegiatan dan sumber daya agar terorganisir dengan baik. Penggerakan dijalankan setelah adanya rencana dan organisasi, yang merupakan pelaksanaan dengan penuh tanggung jawab yang sesuai dengan perencanaan dan mengarah pada pencapaian tujuan. Pengawasan dilakukan agar penggerakan selalu sesuai dengan rencana dan selalu mengarah pada tujuan yang telah ditentukan.

II.2.1 *Planning* (Perencanaan)

Planning atau perencanaan sumber daya manusia merupakan fungsi yang pertama kali harus dilakukan. Perencanaan yang baik harus dapat menjawab

pertanyaan 5W dan 1H, yaitu *What* (apa yang akan dilakukan), *Why* (mengapa), *When* (kapan), *Where* (dimana), *Who* (siapa) dan *How* (bagaimana tata caranya). Menurut Barry dan John-Pauline dalam Widdy (2008: 1), perencanaan sumber daya manusia adalah suatu cara untuk menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas. Sementara itu, perencanaan sumber daya manusia menurut Hasibuan (2001: 247) adalah merencanakan tenaga kerja agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan serta efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan sumber daya manusia ini untuk menetapkan program pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Pengertian perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikutip oleh Nawawi (1998: 138) adalah serangkaian kegiatan yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja di masa datang pada suatu organisasi, meliputi penyediaan tenaga kerja baru dan pendayagunaan yang sudah tersedia. Manfaat perencanaan sumber daya manusia menurut Nawawi (1998: 141) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan sistem informasi sumber daya manusia, yang secara terus-menerus diperlukan dalam pendayagunaan sumber daya manusia secara efektif dan efisien bagi pencapaian tujuan bisnis perusahaan.
2. Bertolak dari manfaat pertama tersebut di atas, berarti juga perencanaan sumber daya manusia bermanfaat untuk meningkatkan pendayagunaan sumber daya manusia; menyelaraskan aktivitas sumber daya manusia dengan sasaran organisasi secara lebih efisien; menghemat tenaga, waktu,

dan dana serta dapat meningkatkan kecermatan dalam proses penerimaan tenaga kerja; mengembangkan dan menambah informasi sumber daya manusia.

3. Mempermudah pelaksanaan koordinasi sumber daya manusia oleh manajer sumber daya manusia, dalam usaha memperpadukan pengelolaan sumber
4. daya manusia, yang juga merupakan tanggung jawab manajer lainnya, meskipun terbatas di lingkungan unit kerja masing-masing.
5. Perencanaan sumber daya manusia jangka panjang bermanfaat bagi organisasi/perusahaan untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan pengelolaan sumber daya manusia, selama 2 atau 3 dan bahkan 10 tahun mendatang.
6. Perencanaan sumber daya manusia jangka pendek bermanfaat untuk mengetahui posisi/jabatan atau pekerjaan yang lowong pada tahun mendatang.

Tujuan perencanaan SDM adalah untuk mempergunakan SDM seefektif mungkin dan agar memiliki sejumlah pekerja yang memenuhi persyaratan atau kualifikasi. Rencana SDM merupakan dasar bagi penyusunan program kerja yang menangani SDM dalam perusahaan. Salah satu aspek program kerja tersebut adalah pengadaan karyawan baru guna memperkuat tenaga kerja yang sudah ada demi peningkatan kemampuan perusahaan mencapai tujuan dan berbagai sasarannya. (Rivai, 2005: 53).

Hasibuan (2001: 247) mengemukakan bahwa perencanaan sumber daya manusia harus baik dan benar, supaya pembinaan dan pengarahan karyawan

efektif dan efisien dalam melakukan tugas-tugasnya. Jangka waktu rencana terbagi menjadi 3, rencana jangka panjang, menengah, dan jangka pendek. Rencana jangka pendek waktunya 1-2 tahun, seperti rencana seleksi, dan lain-lain.

Pada dasarnya perencanaan merupakan pengambilan keputusan sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan di masa depan. Menurut Sutarno (2004: 137), Bentuk-bentuk dasar rencana adalah:

1. Objektif, yaitu suatu rumusan yang hendak dicapai jelas dan sebaiknya diketahui oleh semua komponen/perangkat organisasi.
2. Kebijakan, yaitu merupakan pedoman keputusan-keputusan di masa yang akan datang.
3. Mekanisme, prosedur, dan metode tentang tata cara dalam melaksanakan segala sesuatu yang akan dijalankan.
4. Proses merupakan alur kerja yang konsisten runtut tertib dan berkelanjutan sampai dengan selesai.
5. Program, jadwal, anggaran, maket, disain, pola, dan model tentang segala sesuatu yang akan dijalankan agar semuanya efektif dan efisien.

II.2.2 Organizing (Pengorganisasian)

Langkah kedua dalam manajemen SDM adalah pengorganisasian. Menurut Siagian (1996: 81), pengorganisasian adalah keseluruhan proses pengelompokkan orang-orang, alat-alat, tugas-tugas serta wewenang dan tanggung jawab sedemikian rupa sehingga tercipta suatu organisasi yang dapat digerakkan sebagai suatu kesatuan yang utuh dan bulat dalam rangka pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Pengorganisasian adalah proses menciptakan struktur sebuah organisasi (Robbins dan Coulter 1999: 282). Pangkal tolak pengorganisasian adalah rencana, karena pada prinsipnya pengorganisasian adalah tindak lanjut untuk menjalankan rencana. Setelah rencana disusun selanjutnya perlu pengelompokkan kegiatan-

kegiatan yang akan dilaksanakan. Mengelompokkan kegiatan berarti juga mengelompokkan, membagikan dan menyusun tanggung jawab serta menyusun tugas-tugas bagi setiap bagian yang mempunyai tanggung jawab tertentu. Pengelompokkan ini akan mudah dipahami bila digambarkan dalam struktur atau badan organisasi. Struktur organisasi menurut Robbins dan Coulter (1999: 282) adalah kerangka kerja formal organisasi, dengan kerangka itu tugas-tugas jabatan dibagi-bagi, dikelompokkan dan dikoordinasikan.

Menurut Dalimunthe (2003), pengorganisasian merupakan proses penyusunan struktur organisasi yang sesuai dengan tujuan organisasi, sumber daya-sumber daya yang dimilikinya, dan lingkungan yang melingkupinya. Dua aspek utama proses susunan struktur organisasi yaitu departementalisasi dan pembagian kerja. Departementalisasi adalah pengelompokkan kegiatan-kegiatan kerja organisasi agar kegiatan-kegiatan sejenis saling berhubungan dapat dikerjakan bersama. Hal ini akan tercermin pada struktur formal suatu organisasi dan tampak atau ditunjukkan oleh bagan suatu organisasi. Pembagian kerja adalah perincian tugas pekerjaan agar setiap individu pada organisasi bertanggung jawab dalam melaksanakan sekumpulan kegiatan. Kedua aspek ini merupakan dasar proses pengorganisasian suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan secara efisien dan efektif.

Stuert dan Moran (2002: 96) mengatakan bahwa dari semua tugas manajemen, mengelola sumber daya manusia merupakan tugas utama dan terpenting, karena yang lainnya tergantung pada itu. Hal ini menandakan bahwa dalam pengorganisasian, faktor manusia merupakan kunci efektif atau tidaknya

suatu tugas atau pekerjaan. Tanpa adanya karyawan, sebuah organisasi tidak mungkin dapat berjalan, tujuan organisasi pun tidak mungkin dapat tercapai. Oleh karena definisi umum dari manajemen adalah mendapatkan sesuatu melalui orang lain, dengan demikian pengorganisasian dapat disimpulkan sebagai aktivitas dalam mengelompokkan kegiatan, membagikan dan menyusun tanggung jawab, serta menyusun tugas-tugas bagi setiap bagian yang mempunyai tanggung jawab tertentu dalam rangka mencapai tujuan perpustakaan.

Certo yang mengutip Gellerman dalam Winardi (2003: 24) mengemukakan pandangan bahwa ada lima macam langkah pokok proses pengorganisasian. Adapun langkah-langkah yang dimaksud sebagai berikut:

1. Melaksanakan refleksi tentang rencana-rencana dan sasaran-sasaran.
2. Menetapkan tugas-tugas pokok.
3. Membagi tugas-tugas pokok menjadi tugas-tugas bagian (*subtasks*).
4. Mengalokasi sumber daya-sumber daya dan petunjuk-petunjuk untuk tugas-tugas bagian tersebut.
5. Mengevaluasi hasil-hasil dari strategi pengorganisasian yang diimplementasi.

Menurut Winardi (2003: 21), pengorganisasian dapat menghasilkan manfaat/keuntungan sebagai berikut:

1. Kejelasan tentang ekspektasi-ekspektasi kinerja individual dan tugas-tugas yang terspesialisasi.
2. Pembagian kerja, yang menghindari timbulnya duplikasi, konflik, dan penyalahgunaan sumber daya-sumber daya, baik sumber daya material maupun sumber daya manusia.
3. Terbentuknya suatu arus aktivitas kerja yang logikal, yang dapat dilaksanakan dengan baik oleh individu-individu atau sebagai kelompok-kelompok.
4. Saluran-saluran komunikasi yang mapan, yang membantu pengambilan keputusan dan pengawasan.
5. Mekanisme-mekanisme yang mengkoordinasi, yang memungkinkan tercapainya harmoni antara para anggota organisasi, yang terlibat dalam aneka macam kegiatan.

6. Upaya-upaya yang difokuskan yang berkaitan dengan sasaran-sasaran secara logikal dan efisien.
7. Struktur-struktur otoritas tepat, yang memungkinkan kelancaran perencanaan dan pengawasan pada seluruh organisasi yang bersangkutan.

II.2.3 *Actuating* (Penggerakan)

Actuating atau penggerakan dijalankan setelah adanya rencana dan organisasi. Siagian (1996: 128) mendefinisikan penggerakan atau pelaksanaan sebagai keseluruhan usaha, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif, efisien, dan ekonomis. Fungsi penggerakan sering juga disebut istilah lain, seperti *leading* atau *directing* yang berarti pengarahan, dan *commanding* yang berarti pemberian komando. Semua istilah tersebut pada intinya adalah sama, bahwa penggerakan merupakan fungsi manajemen yang berhubungan dengan bagaimana cara menggerakkan anggota organisasi agar dapat bekerja demi meningkatkan efisiensi dan efektivitas kerja.

Menurut Stuart dan Moran (2002: 317), pengarahan bersifat sangat kompleks karena disamping menyangkut manusia juga menyangkut berbagai tingkah laku dari manusia-manusia itu sendiri. Pengarahan juga bersifat rumit, karena manusia sebagai individu itu unik dan berbeda. Manusia dengan berbagai tingkah lakunya memiliki sifat, karakter, emosi, norma, dan nilai-nilai sosial yang berbeda-beda. Tiga aspek penting dalam pengarahan menurut Stuart dan Moran adalah motivasi, kepemimpinan, dan komunikasi. Agar suatu pengarahan dapat berhasil maka seorang pimpinan harus mengetahui penghargaan seperti apa yang dapat memotivasi karyawannya dan ia juga harus mengetahui kepemimpinan yang

seperti apa yang dapat dijalankan di dalam organisasinya. Selain itu, pimpinan juga harus mengetahui pentingnya komunikasi di dalam suatu organisasi.

Motivasi adalah alat pendorong yang menyebabkan seseorang merasa terpenggil dengan segala senang hati untuk melakukan suatu kegiatan (Suit dan Almasdi, 1996: 73). Motivasi sangat penting artinya dalam mencapai suatu tujuan organisasi atau sasaran kerja. Karena itu, motivasi bagi seseorang merupakan modal utama untuk berprestasi sebab akan memberikan dorongan bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Menurut Suit dan Almasdi, ada beberapa langkah yang dapat dilakukan seorang pemimpin untuk menimbulkan motivasi kerja, yaitu: 1) memberikan contoh disiplin; 2) memperhatikan dan melayani bawahannya, jangan sampai ada yang kekurangan kerja; 3) meyakinkan bawahan bahwa mereka akan diperlakukan secara adil; 4) memberikan penjelasan kepada bawahan agar setiap pegawai itu menghayati kegunaan dari yang dikerjakannya; 5) memberikan latihan yang cukup sebelum pekerjaan tersebut diberikan; 6) memberikan pujian yang wajar saat-saat tertentu bagi hasil pekerjaan yang dilakukan dan memberikan dorongan serta keyakinan kepada bawahan bahwa dia itu mampu dan cakap; 7) menciptakan kerja sama yang baik merupakan salah satu sumber motivasi.

Di dalam suatu organisasi terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab, dimana setiap individu yang ada di dalamnya dituntut untuk saling bekerja sama demi mencapai tujuan organisasi. Suit dan Almasdi (1996: 84) mengartikan kerja sama (*teamwork*) sebagai suatu upaya untuk menghimpun kekuatan guna menyelesaikan pekerjaan berat dan besar yang tidak mungkin dikerjakan oleh satu orang. Karena setiap orang memiliki keterbatasan, maka dengan bekerja sama

kekurangan-kekurangan itu akan saling terisi dan teratasi. Kerja sama juga merupakan tulang punggung bagi kehidupan organisasi. Hanya dengan bekerja sama, organisasi akan berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan hasil yang maksimal. Terdapat dua pengertian kerja sama, yaitu kerja sama positif (membangun) dan kerja sama negatif (merusak).

Kerja sama dalam arti positif adalah kerja sama yang dilakukan dengan niat baik, tujuan yang baik, dan dilakukan dengan cara yang baik pula. Kerja sama positif sangat bermanfaat dan dibutuhkan untuk memecahkan berbagai masalah teknis pekerjaan dan berbagai masalah intern organisasi. Kerja sama dalam arti negatif adalah kerja sama yang disepakati dengan niat dan tujuan tidak baik, yaitu untuk mendapatkan keuntungan pribadi atau kelompok semata yang dapat merugikan orang lain atau organisasi. Menurut Suit dan Almasdi (1996: 85), ada beberapa langkah yang dapat ditempuh untuk membina kerja sama yang positif, antara lain sebagai berikut: 1) seorang pemimpin harus bertekad bulat dan menegaskan kepada seluruh personel bahwa kerja sama positif itu bukanlah sekedar buah bibir tetapi harus dihayati dan dilaksanakan; 2) pemimpin harus menghayati bahwa semua kehadiran personel dari atas sampai bawah adalah sama-sama dibutuhkan; 3) memelihara hubungan informal dengan semua personel secara langsung dan tidak langsung karena hubungan informal amat besar pengaruhnya untuk mendukung hubungan formal; 4) pemimpin harus pandai-pandai menempatkan dirinya selaku pejabat serta dirinya selaku pribadi dalam memelihara dan membina hubungan dinas dan hubungan pribadi dalam lingkungan organisasi; 5) seorang pemimpin perlu memberikan pengarahannya

kepada semua personel bahwa meskipun di dalam organisasi telah ada pembagian tugas yang jelas tidaklah berarti bahwa satu sama lain bersikap tidak peduli, tetapi hendaklah mereka saling mengingatkan, saling menghargai, dan saling mengisi.

Dalam mengelola dan mengarahkan sumber daya manusia, seorang pimpinan juga harus memperhatikan emosi yang ada di dalam diri anggota organisasi. Hal ini karena emosi dapat mempengaruhi seseorang dalam bekerja. Dengan kata lain, emosi dapat mempengaruhi pekerjaan seseorang. Seseorang yang memiliki emosi positif, seperti senang, gembira, damai dan aman, akan lebih baik kinerjanya dibandingkan seseorang yang mengalami emosi negatif, seperti curiga, sedih, dan takut. Mengingat adanya pengaruh emosi di dalam suatu organisasi, maka seorang pimpinan yang baik sudah seharusnya memperhatikan faktor-faktor emosional tersebut.

Penggerakan terhadap sumber daya manusia yang ada di suatu organisasi juga tidak lepas dari komunikasi yang terjalin di antara anggota organisasi. Komunikasi merupakan tindakan memberi dan menerima, baik secara verbal maupun non-verbal yang dilakukan secara seimbang dan menuntut adanya partisipasi dan kerja sama dari masing-masing pelaku yang terlibat (Pace dan Faules, 1998). Kemajuan sebuah organisasi adalah hasil usaha bersama melalui komunikasi. Tanpa komunikasi, segala aktivitas organisasi akan kaku dan dapat menyebabkan kegagalan. Mengingat perannya yang penting dalam kelancaran berorganisasi, maka diperlukan suatu kemampuan untuk mengelola komunikasi dalam organisasi. Menurut Pace dan Faules, aliran informasi dalam organisasi

terbagi menjadi 5 (lima), yaitu: 1) komunikasi ke bawah, dimana informasi berpindah secara formal dari seseorang yang otoritasnya lebih tinggi ke seseorang yang otoritasnya lebih rendah; 2) komunikasi ke atas, dimana informasi bergerak dari seseorang yang otoritasnya lebih rendah ke seseorang yang otoritasnya lebih tinggi; 3) komunikasi horizontal, dimana informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan yang sama tingkat otoritasnya; 4) komunikasi lintas saluran, dimana informasi yang bergerak di antara orang-orang dan jabatan-jabatan yang tidak menjadi atasan ataupun bawahan satu dengan lainnya dan mereka menempati bagian fungsional yang berbeda, termasuk selentingan (*grapeline*).

Menerima pendapat bahwa manusia merupakan unsur terpenting dari seluruh unsur manajemen berarti mengakui pula bahwa fungsi pergerakan merupakan fungsi yang teramat penting karena secara langsung berkaitan dengan manusia dengan segala jenis kepentingan dan kebutuhannya. Seperti yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter (1999: 11) bahwa pengarahan memainkan peranan penting dalam sebuah organisasi. Tanpa diarahkan dan dimotivasi, karyawan tidak akan melakukan pekerjaan sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan.

Sutarno (2004: 144) menyatakan bahwa pergerakan adalah pelaksanaan atas hasil-hasil perencanaan dan pengorganisasian dan merupakan aktivitas-aktivitas atau kegiatan utama sehari-hari seorang kepala/manajer, yang meliputi:

1. Kepemimpinan

Dalam melaksanakan aktivitas perpustakaan diperlukan kepemimpinan untuk memberikan arah dan menggerakkan sumber daya manusia yang

ada. Dalam kepemimpinan terjadi proses saling mempengaruhi antara pemimpin dan yang dipimpin. Efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh banyak faktor, antara lain: kemampuan memotivasi, mengendalikan situasi, bertanggung jawab, adil, dan percaya diri.

2. Pengarahan

Pada intinya pengarahan adalah membimbing dan mengendalikan, mengajar, memberi tahu, dan membuat staf bisa melakukan sesuatu. Pengarahan (*directing*) bersumber pada kewenangan untuk memberikan perintah yang dikaitkan dengan konsekuensi hukum dan materilnya.

3. Komunikasi

Komunikasi sangat menentukan proses manajemen. Untuk menjalin hubungan yang baik antar individu diperlukan komunikasi yang efektif guna mencapai hubungan kerja sama yang baik.

2. Pemberian motivasi

Pemberian motivasi oleh pimpinan kepada staf mengenai kesediaan untuk beraksi dan bertindak positif seperti berpartisipasi aktif terhadap pimpinan. Motivasi ini berkaitan dengan perilaku manusia, dan dalam hal itu perlu dipahami segi-segi psikologis.

3. Penyediaan sarana dan prasarana/fasilitas

Penyediaan fasilitas merupakan bagian dari penggerakan yang dilakukan untuk efisiensi operasional dan meningkatkan daya kerja staf. Dengan fasilitas yang memadai maka staf dapat bekerja lebih mantap, bersemangat, sungguh-sungguh, dan tanpa ragu-ragu untuk organisasi.

II.2.4 Controlling (Pengawasan)

Controlling atau pengawasan disebut juga fungsi pengendalian. Menurut Siagian (1996: 169), pengawasan merupakan proses pengamatan dari seluruh kegiatan organisasi guna lebih menjamin bahwa semua pekerjaan yang sedang dilakukan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan sebelumnya. Pengawasan merupakan salah satu tugas yang mutlak diselenggarakan oleh semua orang yang menduduki jabatan manajerial, mulai dari manajer puncak hingga manajer rendah yang secara langsung mengendalikan kegiatan-kegiatan teknis yang diselenggarakan oleh semua petugas operasional.

Pengawasan dimulai sejak proses perencanaan, sampai dengan akhir tahap kegiatan dan mencapai tujuan. Menurut Sutarno (2004: 158), pengawasan atau kontrol dilaksanakan untuk:

1. Mengetahui apakah semua kegiatan telah dapat berjalan sesuai dengan rencana semula.
2. Mengetahui apakah di dalam pelaksanaan terjadi hambatan, kelemahan, kesulitan, dll.
3. Mengetahui secara dini hal-hal yang menyebabkan timbulnya masalah.
4. Mencegah terjadinya kegagalan, kerugian, penyalahgunaan kekuasaan, wewenang, penyimpangan, dan pemborosan.
5. Meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi.

Dalam sebuah organisasi, pengawasan mutlak harus dilakukan. Hal ini bertujuan agar apa yang sudah dikerjakan dan dilaksanakan sesuai dengan apa yang telah direncanakan sebelumnya. Seperti yang dikemukakan oleh Henry Fayol dalam Siagian (1996: 169) bahwa pengawasan terdiri dari usaha verifikasi apakah segala sesuatu terjadi sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan, diharapkan tidak terjadi suatu kesalahan atau

penyimpangan. Pengawasan yang dilakukan oleh atasan terhadap bawahan adalah di dalam melaksanakan semua aktivitas, menggunakan sumber daya organisasi, memanfaatkan biaya, waktu, dan sarana prasarana.

II.3. Manajemen Sumber Daya Manusia di Perpustakaan Rumah Sakit

II.2.1 Perpustakaan Rumah Sakit sebagai Perpustakaan Khusus

Perpustakaan rumah sakit merupakan salah satu jenis perpustakaan medis yang termasuk dalam kategori perpustakaan khusus. Perpustakaan khusus secara umum dapat diartikan sebagai semua jenis perpustakaan yang tidak bersifat akademik, bukan umum, atau perpustakaan nasional. Perpustakaan Nasional RI memberikan pengertian perpustakaan khusus sebagai salah satu jenis perpustakaan yang dibentuk oleh lembaga pemerintah atau swasta, perusahaan atau asosiasi yang menangani atau mempunyai misi bidang tertentu dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan bahan pustaka atau informasi di lingkungannya dalam rangka mendukung pengembangan dan peningkatan lembaga maupun kemampuan sumber daya manusia (Perpustakaan Nasional RI, 2002).

Menurut Surachman (2005: 1), perpustakaan khusus merupakan perpustakaan yang didirikan untuk mendukung visi dan misi lembaga-lembaga khusus dan berfungsi sebagai pusat informasi khusus terutama berhubungan dengan penelitian dan pengembangan. Biasanya perpustakaan ini berada di bawah badan, institusi, lembaga atau organisasi bisnis, industri, ilmiah, pemerintah, dan pendidikan misal perguruan tinggi, perusahaan, departemen, asosiasi profesi, instansi pemerintah dan lain sebagainya.

Perpustakaan khusus biasanya juga mempunyai karakteristik khusus apabila dilihat dari fungsi, subyek koleksi yang terdapat di dalamnya, koleksi yang dikelola, pemakai yang dilayani, dan kedudukannya dalam sebuah badan induk atau organisasi. Sehingga dari hal tersebut nantinya akan terlihat dengan jelas perbedaannya dengan perpustakaan-perpustakaan pada umumnya.

Karakteristik perpustakaan khusus menurut Surachman (2005: 2), yaitu:

1. Bernaung di bawah badan/instansi/lembaga/organisasi tertentu seperti organisasi profesi, perusahaan, pusat studi, departemen, dsb.
2. Berkaitan erat dengan bidang/subyek tertentu (khusus) dari berbagai disiplin ilmu.
3. Mempunyai jenis-jenis koleksi yang mempunyai informasi tertentu (bidang tertentu tergantung dari spesifikasi perpustakaan) dan termuat dalam berbagai media.
4. Mempunyai/melayani pemakai dalam kelompok tertentu.
5. Berfungsi untuk menyimpan, menemukan, memberikan dan menyebarkan informasi secara cepat.

Martoatmodjo (1996 : 14) membagi perpustakaan khusus menjadi 9 jenis, yaitu sebagai berikut:

1. Perpustakaan departemen dan lembaga negara non departemen.
2. Perpustakaan bank
3. Perpustakaan surat kabar dan majalah.
4. Perpustakaan industri dan badan komersial.
5. Perpustakaan badan penelitian dan lembaga ilmiah.
6. Perpustakaan perusahaan.
7. Perpustakaan rumah sakit.
8. Perpustakaan organisasi.

Perpustakaan rumah sakit dikategorikan sebagai perpustakaan khusus karena perpustakaan rumah sakit menangani subjek yang spesifik dan pengguna yang khusus pula. Sebelum membahas lebih jauh mengenai perpustakaan rumah sakit, perlu diketahui terlebih dahulu arti, tujuan dan fungsi dari rumah sakit.

Rumah sakit (*hospital*) berasal dari kata latin *hospitium*, yang berarti suatu tempat penerimaan para tamu (*hospes*). Dari kata ini terbentuk kata-kata seperti *hospice*, *hospital*, *hotel*, *spital*, dan *hostel*. Dalam *Encyclopedia Britannica* (1998: 78) pengertian rumah sakit adalah tempat orang-orang sakit dan luka yang mendapat perawatan medis sedemikian rupa, sehingga mereka harus berada di tempat tidur selama sebagian atau seluruh waktu perawatan mereka.

Pada mulanya rumah sakit hanya sebuah tempat pengobatan untuk orang yang cedera atau orang yang sakit. Para pendeta kuno mengembangkannya dengan memberikan perawatan dan pelayanan medis yang merupakan bagian dari pelayanan keagamaan, dan merekalah yang bertindak sebagai perawat dan pembuat obatnya. Namun, seiring dengan perkembangan ilmu pengetahuan, fungsi rumah sakit telah mengalami perkembangan. Dengan bentuk suatu lembaga tersendiri, rumah sakit semakin berkembang fungsinya. Penelitian-penelitian dan percobaan mulai dilakukan secara ilmiah untuk mengetahui sebab-sebab suatu penyakit serta obat dan metode-metode penyembuhannya.

Fungsi rumah sakit pada saat ini adalah untuk memberikan pengobatan secara ilmiah kepada orang-orang yang menderita suatu penyakit. Rumah sakit merupakan suatu pusat pengobatan (*medical center*), dimana para dokter mengirim pasien-pasiennya untuk diperiksa secara teliti agar mendapat diagnosa yang tepat dengan pengobatan yang sesuai. Rumah sakit yang besar biasanya digunakan sebagai tempat praktik (*training center*) para dokter muda dan para juru rawat. Beberapa rumah sakit juga merupakan tempat penelitian (*research*

center) untuk menemukan atau mencoba obat-obat baru, prosedur pembedahan atau cara pengobatan baru.

Menurut *Encyclopedia Britannica* (1998: 78), rumah sakit dapat digolongkan berdasarkan pengendalian dan pelayanannya. Berdasarkan pengendaliannya yaitu:

1. Rumah sakit pemerintah (nasional, negara, daerah, propinsi).
2. Rumah sakit swasta (milik perorangan, milik suatu organisasi, partai).

Selanjutnya, berdasarkan jenis pelayanannya maka rumah sakit dapat dibagi menjadi dua, yaitu

1. Rumah sakit umum, memberikan pelayanan pengobatan dan perawatan terhadap pasien yang menderita segala macam penyakit dan juga melakukan segala macam pembedahan.
2. Rumah sakit khusus, membatasi pelayanannya kepada suatu golongan yang menderita suatu jenis penyakit tertentu, misalnya penyakit syaraf, TBC atau penyakit menular dan pasien harus diisolasi. Rumah sakit bersalin dan sanatorium dapat digolongkan pula dalam golongan rumah sakit khusus.

Berkembangnya ilmu kedokteran mengakibatkan semakin banyak pula catatan-catatan medis yang dihasilkannya. Catatan tersebut berupa hasil-hasil penelitian tentang penyakit, resep obat-obatan serta metode-metode penyembuhan penyakit yang ditemukan oleh para ahli kedokteran. Mengingat pentingnya catatan-catatan tersebut bagi perkembangan ilmu kedokteran dan jumlahnya yang

semakin bertambah, maka para pengurus rumah sakit mulai menyediakan tempat khusus yang berfungsi sebagai tempat penyimpanan berkas-berkas tersebut. Ide untuk menyediakan tempat khusus inilah yang menjadi titik awal dibentuknya perpustakaan rumah sakit.

Menurut Lett dalam *Encyclopedia of Library and Information Science* (2003: 1208), perpustakaan rumah sakit adalah perpustakaan yang berada di sebuah rumah sakit atau pusat medis, yang menyediakan informasi dan pengetahuan medis untuk staf rumah sakit dan komunitasnya. Tujuan perpustakaan medis adalah untuk menyediakan layanan demi memenuhi kebutuhan informasi yang terkait dengan perawatan pasien, pendidikan kesehatan, penelitian, dan layanan khusus lainnya (*World Health Organization, 2002: 5*).

Fungsi perpustakaan rumah sakit adalah memberikan pelayanan informasi medis kepada para dokter, juru rawat dan staf lainnya yang bekerja dalam bidang kedokteran. Selain itu, dengan adanya perkembangan ilmu kedokteran, perpustakaan dapat memberikan pelayanan kepada para siswa perawat dan mahasiswa kedokteran. *Library Association* (2000: 1) mengemukakan bahwa kewajiban suatu perpustakaan di dalam lingkungan rumah sakit adalah sebagai berikut:

1. Memberikan pelayanan medis (*medical service*) kepada dokter, perawat, dan para staf lainnya yang bekerja dalam bidang kedokteran, juga kepada dokter-dokter lain yang bekerja atau tinggal di sekitar rumah sakit tersebut.
2. Memberikan pelayanan kepada para siswa perawat.
3. Memberikan pelayanan teknis (*technical service*) kepada para staf administrasi, teknisi, dan sekretariat.
4. Memberikan pelayanan informasi kepada semua bagian dalam rumah sakit.
5. Memberikan pelayanan umum kepada para pasien dan staf.
6. Memberikan pelayanan khusus, misalnya kepada orang-orang tuna netra.

II.3.1 Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan Rumah Sakit

Seperti perpustakaan pada umumnya, perpustakaan rumah sakit perlu memperhatikan unsur sumber daya manusia di dalam pengelolaannya. Menurut Sutarno (2004: 161), unsur manusia meliputi beberapa hal yang harus diperhatikan antara lain meliputi: Jumlah, harus sesuai dengan formasi dan kebutuhan; Persyaratan, seperti pendidikan, kemampuan, ketrampilan, pengalaman; Komposisi, misalnya unsur pimpinan, unsur pelaksana, teknis, unsur administrasi.

Sebagai sebuah perpustakaan khusus, perpustakaan rumah sakit membutuhkan penanganan yang khusus pula. Maka dari itu dibutuhkan seorang “ahli” yang dapat memahami dan menguasai bidang atau subjek yang ditangani oleh organisasi induknya. Hal ini akan mempermudah perpustakaan dalam memberikan apa yang dibutuhkan penggunaanya. Untuk menyelenggarakan perpustakaan secara optimal, perpustakaan khusus harus memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) orang tenaga perpustakaan, dan ditambah secara bertahap sesuai dengan volume kerja perpustakaan dalam upaya untuk menciptakan jasa perpustakaan (Perpustakaan Nasional RI, 2002).

Manajemen sumber daya manusia perpustakaan yang dilakukan secara baik dan profesional bertujuan agar dapat tercipta keseimbangan antara kebutuhan sumber daya manusia dengan tuntutan serta kemajuan perpustakaan. Keseimbangan tersebut merupakan kunci sukses utama bagi perpustakaan agar dapat berkembang dan tumbuh secara produktif. Bila pengelolaan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara profesional, diharapkan sumber daya manusia

yang ada dapat bekerja secara produktif. Manajemen sumber daya manusia secara profesional ini harus dimulai sejak perekrutan, seleksi, penempatan sesuai dengan kemampuan, penataran/pelatihan, dan pengembangan karier.

Sumber daya manusia perpustakaan harus selalu dikembangkan sesuai dengan kebutuhan yang harus dipenuhi. Untuk menghadapi tuntutan tugas sekarang maupun menjawab tantangan masa depan, pengembangan sumber daya manusia adalah keharusan yang mutlak. Jo Bryson (1990) mengatakan bahwa sumber daya manusia perlu ditingkatkan terus-menerus, antara lain melalui pendidikan formal, nonformal, dan informal. Peningkatan ini dimaksudkan untuk meningkatkan kepuasan karyawan, meningkatkan kinerja mereka, mengatasi kekurangan, dan meningkatkan kualitas kerja.

Perpustakaan perlu memiliki kebijakan pengembangan sumber daya manusia perpustakaan sesuai dengan volume kegiatan dan kebutuhan keahlian cakupan bidang tugasnya. Pengembangan sumber daya manusia di perpustakaan harus dilakukan perencanaan yang baik agar perpustakaan memiliki sumber daya manusia yang berkualitas. Pengembangan sumber daya manusia dilakukan melalui pendidikan berlanjut, pendidikan informal, dan atau keikutsertaan secara aktif dalam berbagai seminar, lokakarya yang sesuai dengan substansi tugas sehari-hari minimal 1 (satu) tahun sekali (Perpustakaan Nasional, 2002).

Michael Armstrong dalam Cahayani (2005: 103), mengatakan bahwa pengembangan sumber daya manusia meliputi:

1. Penggunaan pendekatan pendidikan dan pelatihan yang sistematis dan terencana.
2. Penerapan kebijakan dari pengembangan yang berkesinambungan.
3. Penciptaan dan pemeliharaan organisasi pembelajaran.

4. Pemastian bahwa seluruh kegiatan pendidikan dan pelatihan terkait dengan kinerja.
5. Adanya perhatian khusus untuk pengembangan manajemen dan perencanaan karier.

Menurut Siagian (2001), pengembangan sumber daya manusia dilakukan sesuai dengan perkembangan dan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi.

Pengembangan tersebut mencakup dua bidang, yaitu:

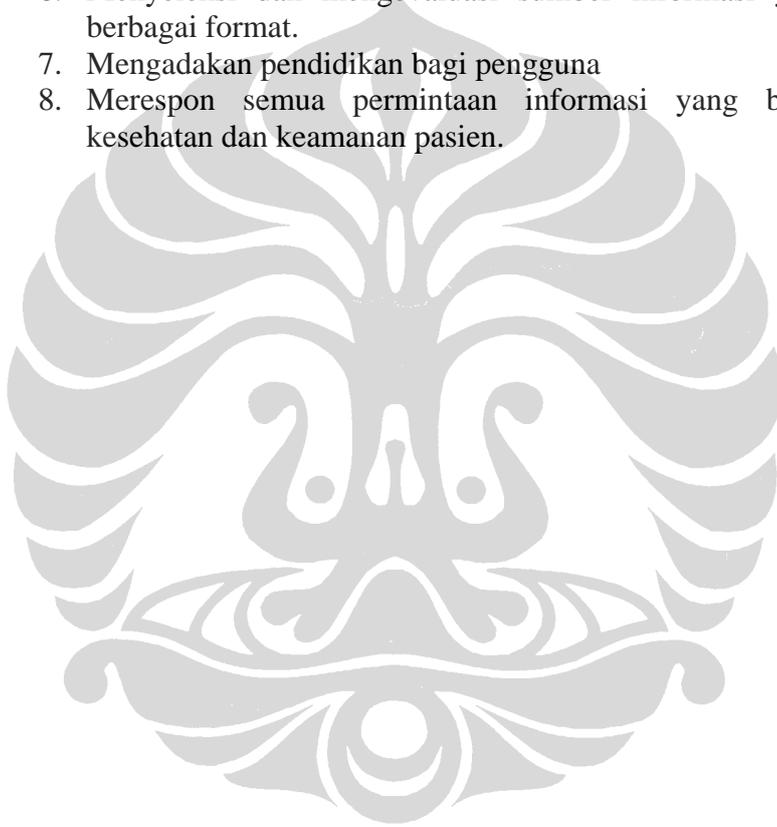
1. Kualitas (mutu), pengetahuan (*knowledge*), ketrampilan (*skill*), dan sikap (kepribadian) atau *attitude*. Pengembangan ini dilakukan dengan:
 - b) Mengikutsertakan staf perpustakaan dalam pendidikan formal.
 - c) Mengikutsertakan staf perpustakaan dalam pendidikan profesional (*of the job training*) seperti kursus bahasa, komputer, dan lainnya.
 - d) Mengikutsertakan staf perpustakaan dalam kursus-kursus dan sejenisnya.
 - e) Mengikutsertakan staf perpustakaan dalam latihan jabatan, pra jabatan, magang, dan sebagainya.
2. Kuantitas (jumlah), sesuai dengan kebutuhan. Dilakukan dengan cara:
 - a) Menambah jumlah pegawai, apabila terjadi perkembangan organisasi.
 - b) Mengurangi jumlah pegawai, apabila terjadi perampingan struktur organisasi.
 - c) Mempertahankan yang ada, namun dilakukan efisiensi dan efektivitas agar terjadi penghematan waktu, tenaga, dan biaya serta sarana dan prasarana.

Dalam upaya pengembangan staf perpustakaan, pendidikan dan pelatihan merupakan salah satu aspek yang penting dan harus merupakan suatu proses yang berjalan terus-menerus. Suatu pengembangan dikatakan sebagai pendidikan bila yang diberikan berguna untuk jangka panjang dan tidak langsung berguna untuk melaksanakan pekerjaannya sekarang, misalnya dengan menyekolahkan. Disebut sebagai pelatihan bila yang diberikan adalah tentang hal yang aplikatif dalam bidang pekerjaan.

Untuk dapat memenuhi kebutuhan informasi rumah sakit, dibutuhkan seorang pustakawan medis sebagai seorang profesional informasi dalam bidang

kesehatan. Peran seorang pustakawan medis menurut Holst R. (1991), yaitu termasuk:

1. Mengkoordinasi fungsi perpustakaan dengan misi utama lembaga induknya.
2. Merencanakan strategi perpustakaan.
3. Merencanakan budget untuk jalannya perpustakaan.
4. Mendengarkan dan mengevaluasi kerja staf perpustakaan lainnya.
5. Mengadakan training dan kesempatan pendidikan bagi staf perpustakaan.
6. Menyeleksi dan mengevaluasi sumber informasi yang tersedia dalam berbagai format.
7. Mengadakan pendidikan bagi pengguna
8. Merespon semua permintaan informasi yang berhubungan dengan kesehatan dan keamanan pasien.



BAB III

METODE PENELITIAN

Dalam bab ini akan dijelaskan mengenai penelitian yang dilakukan secara rinci, yaitu mengenai tipe penelitian, subjek dan objek penelitian, lokasi dan waktu penelitian, teknik pengumpulan data dan teknik analisis data.

III.1 Tipe Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif, karena ingin memperoleh deskripsi mengenai pengelolaan Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati, yang meliputi fungsi-fungsi manajemen dan unsur-unsur manajemen. Penelitian deskriptif mencoba mencari deskripsi yang tepat dan cukup dari semua aktivitas, objek, proses dan manusia (Sulistyo-Basuki, 2006).

Penelitian deskriptif merupakan penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan secara tepat sifat-sifat tertentu suatu individu, keadaan, gejala atau kelompok tertentu, atau untuk menentukan frekuensi adanya hubungan antara suatu gejala dengan gejala lain dalam masyarakat. (Koentjaraningrat, 1993: 29)

Bentuk penelitian deskriptif yang digunakan untuk penelitian ini adalah studi kasus. Studi kasus merupakan kajian mendalam tentang peristiwa, lingkungan, dan situasi tertentu yang memungkinkan mengungkapkan atau memahami sesuatu hal. Studi kasus menghasilkan penelitian yang bersifat khusus, tidak dapat dibuat rapadan atau generalisasi (Sulistyo-Basuki, 2006).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pendekatan kualitatif. Pendekatan kualitatif adalah pendekatan yang menterjemahkan pandangan-pandangan dasar interpretif yaitu bahwa realitas sosial adalah suatu yang subjektif dan diinterpretasikan; manusia menciptakan rangkaian makna dalam menjalani hidupnya, bersifat induktif, geografis, dan tidak bebas nilai. Penelitian bertujuan untuk memahami kehidupan sosial (Poerwandari, 2007: 42). Menurut Merriam dalam Creswell (1994: 140), metode kualitatif akan memberikan asumsi bahwa penekanan perhatian ada pada proses bukannya pada hasil atau produk, dengan keterlibatan peneliti dalam kerja lapangan membuat peneliti berinteraksi dengan orang, latar, lokasi atau mencatat perilaku dalam latar yang alamiah.

III.2 Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah Bagian Sumber Daya Manusia RSUP Fatmawati, serta pimpinan dan staf Perpustakaan RSUP Fatmawati. Dalam penelitian kualitatif, subjek penelitian biasanya disebut dengan informan. Moleong (2004: 132) mendefinisikan informan sebagai orang yang dimanfaatkan untuk memberikan informasi tentang situasi dan kondisi latar penelitian. Orang yang dijadikan informan haruslah mereka yang jujur, taat pada janji, patuh pada peraturan, suka berbicara, tidak termasuk anggota salah satu kelompok yang bertentangan dengan latar penelitian, dan mempunyai pandangan tertentu tentang sesuatu hal atau tentang peristiwa yang terjadi. Bogdan dan Biklen yang dikutip

Moleong (2004: 132) menyatakan bahwa pemanfaatan informan bagi peneliti ialah agar dalam waktu yang relatif singkat banyak informasi yang terjangkau.

Selanjutnya yang menjadi objek penelitian adalah manajemen SDM yang meliputi fungsi-fungsi manajemen, yaitu *Planning* (Perencanaan), *Organizing* (Pengorganisasian), *Actuating* (Penggerakan atau Pelaksanaan), dan *Controlling* (Pengawasan) serta hambatan-hambatan yang dihadapi di dalam manajemen SDM Perpustakaan RSUP Fatmawati.

III.3 Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Perpustakaan RSUP Fatmawati, tepatnya di Jalan RS. Fatmawati, Cilandak, Jakarta Selatan, 12430. Pemilihan Perpustakaan RSUP Fatmawati dilakukan secara sengaja (*purposive*). Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa Perpustakaan RSUP Fatmawati memiliki potensi yang cukup besar dalam pengembangan perpustakaan rumah sakit mengingat RSUP Fatmawati merupakan salah satu rumah sakit pemerintah yang terbesar di Jakarta Selatan yang berfungsi sebagai rumah sakit pendidikan. Penelitian lapangan dilaksanakan pada bulan April sampai dengan bulan Juni 2008.

III.4 Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah melalui wawancara, observasi, dan kajian dokumen. Wawancara merupakan komunikasi yang terbentuk antara dua orang dengan pertanyaan untuk mencapai tujuan penulis. Teknik pengumpulan data dengan menggunakan wawancara tidak

hanya menangkap pemahaman/ide tetapi juga dapat menangkap perasaan, pengalaman, emosi, dan motif yang dimiliki responden yang bersangkutan (Gulo, 2002: 42). Wawancara yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara mendalam (*in depth interview*) melalui wawancara tak berstruktur. Dengan wawancara tak berstruktur, perumusan dan urutan pertanyaan dapat lebih bebas sehingga akan lebih dapat mengikuti alur pembicaraan responden. Alat bantu yang digunakan dalam wawancara adalah alat perekam yang berupa *handphone*. Dalam penelitian ini, wawancara dilakukan dengan Bagian SDM RSUP Fatmawati, pimpinan serta staf Perpustakaan RSUP Fatmawati.

Observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data dimana peneliti mencatat informasi sebagaimana yang disaksikan selama penelitian berlangsung. Peneliti dalam hal ini berperan sebagai pengamat sempurna (*complete observer*). Maksudnya yaitu peneliti hanya menjadi pengamat tanpa partisipasi dengan yang diamati. Ia mempunyai jarak dengan responden yang diamatinya (Gulo, 2002: 117). Observasi dilakukan dalam penelitian ini untuk memperoleh gambaran secara jelas mengenai aktivitas, perilaku, dan peristiwa yang terjadi di perpustakaan.

Kajian dokumen dilakukan untuk mencari sumber-sumber tertulis yang dapat dijadikan landasan teori guna memperkuat analisis data dalam penelitian ini. Literatur yang dicari dan digunakan dalam penelitian ini adalah dokumen-dokumen yang membahas mengenai manajemen SDM, organisasi, dan perpustakaan rumah sakit. Selain itu diperlukan pula bahan-bahan tertulis

mengenai Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati, baik lembaga maupun perpustakaan.

III.5 Teknik Analisis Data

Setelah pengumpulan data selesai, tahap selanjutnya adalah pengolahan dan analisis data. Menurut Bogdan dan Biklen dalam Moleong (2004: 248) analisis data kualitatif adalah upaya yang dilakukan dengan jalan bekerja dengan data, mengorganisasikan data, memilah-milahnya menjadi satuan yang dapat dikelola, mensintesis, mencari, dan menemukan pola, menemukan apa yang penting dan apa yang dipelajari, dan memutuskan apa yang dapat diceritakan kepada orang lain. Analisis data pada penelitian kualitatif yaitu dengan menginterpretasikan hasil penelitian yang diperoleh di tempat penelitian.

Tahap yang dilakukan adalah:

1. Transkrip data

Setelah seluruh data diperoleh maka hasil wawancara dicatat dan dibuat transkripnya. Transkrip wawancara dibuat kata demi kata dengan memisahkan kata, frase, atau kalimat yang akan diolah dan yang tidak berhubungan dengan pertanyaan penelitian.

2 Reduksi data

Penulis membaca ulang seluruh data yang sudah ditranskripkan. Pada bagian tertentu penulis akan menentukan hal-hal yang dianggap penting dan diambil kata kuncinya.

3. Triangulasi

Merupakan proses cek dan recek antara sumber data dengan sumber data lainnya.

4. Penyajian data

Setelah data didapat, peneliti melakukan analisis data dengan cara menginterpretasikan data berdasarkan pengamatan peneliti di lapangan dan landasan teori yang ada. Menurut Kvale dalam Poerwandari (2007: 191), interpretasi mengacu pada upaya memahami data secara lebih ekstensif sekaligus mendalam. Peneliti memiliki perspektif mengenai apa yang sedang diteliti dan menginterpretasi data melalui perspektif tersebut. Dalam penelitian ini data diberikan dalam bentuk narasi deskriptif.

5. Penyimpulan akhir

Setelah data dianalisis dapat diambil kesimpulan mengenai masalah yang diteliti. Penarikan kesimpulan merupakan kesimpulan akhir dari hasil penelitian.

BAB IV

PEMBAHASAN

Penelitian ini membahas tentang manajemen sumber daya manusia perpustakaan yang dilaksanakan di Perpustakaan Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati. Penelitian dilakukan dengan melakukan wawancara terhadap pimpinan perpustakaan, staf perpustakaan, dan Bagian Sumber Daya Manusia RSUP Fatmawati. Hasil penelitian disajikan dalam bentuk narasi.

IV.1 Profil Perpustakaan RSUP Fatmawati

Rumah Sakit Umum Pusat Fatmawati merupakan rumah sakit rujukan Kelas B Pendidikan di wilayah Jakarta Selatan, tepatnya di Jl. RS. Fatmawati, Cilandak, Jakarta Selatan, 12430. Telp.7660552 / 7501524, Fax. 7660577. Fungsi utama RSUP Fatmawati adalah memberikan pelayanan kesehatan kepada pasien. Selain itu, RSUP Fatmawati juga ditunjuk sebagai Rumah Sakit Kelas B Pendidikan sehingga juga berfungsi memberikan pendidikan kepada siswa atau mahasiswa dari berbagai instansi pendidikan yang sedang melakukan praktik serta memberikan pendidikan dan pelatihan kepada pegawai RSUP Fatmawati itu sendiri.

Untuk mendukung kegiatan RSUP Fatmawati di dalam memberikan pelayanan kesehatan dan pendidikan, maka perpustakaan yang telah ada mulai dikembangkan sebagai pusat informasi berbagai ilmu pengetahuan yang sangat diperlukan oleh para profesional di rumah sakit sebagai tenaga pelayanan

sekaligus pendidik, maupun oleh para peserta didik. Mengingat besarnya peran perpustakaan dalam menunjang kedua fungsi RSUP Fatmawati maka Perpustakaan RSUP Fatmawati harus dikelola secara profesional. Pengelolaan perpustakaan secara profesional juga diperlukan agar dapat menunjang akreditasi rumah sakit dalam menjalankan kedua fungsi tersebut.

Perpustakaan RSUP Fatmawati dimulai keberadaannya sekitar tahun 1985, berawal dari kumpulan buku yang dikelola seadanya. Pengelolaan Perpustakaan RSUP Fatmawati mengalami beberapa kali perubahan, dari Bidang Diklat ke Bagian Sekretariat kemudian ke Bagian Perencanaan Informasi. Namun, sejak diterbitkannya Surat Keputusan Direktur RSUP Fatmawati No.HK.00.07.143 tanggal 10 Februari 2000, pengelolaan perpustakaan dialihkan menjadi di bawah tanggung jawab Instalasi Pendidikan, Pelatihan dan Penelitian (Instalasi Diklit). Instalasi Diklit dipimpin oleh seorang Kepala Instalasi yang bertanggung jawab langsung kepada Direktur Umum, Sumber Daya Manusia, dan Pendidikan. Kepala Instalasi Diklit membawahi dua orang Penanggung Jawab yaitu Wakil Kepala Bidang Perpustakaan dan Wakil Kepala Bidang Pendidikan dan Pelatihan (Struktur organisasi terlampir).

Sebagai salah satu satuan kerja di RSUP Fatmawati, perpustakaan memiliki kegiatan yang telah diatur sesuai kebijakan dari Direksi RSUP Fatmawati, yaitu:

1. SDM dan organisasi : membuat perencanaan, meningkatkan kompetensi SDM, membuat revisi SOP/instruksi kerja, membangun komitmen.
2. Sarana, prasarana dan fasilitas : membuat usulan pengadaan, pengolahan

koleksi, pemeliharaan/perawatan koleksi dan sarana prasarana fasilitas lainnya.

3. Pelayanan :

a. Pelayanan rutin : penerimaan dan perpanjangan anggota baik baru maupun lama, pengembalian dan peminjaman koleksi, penelusuran informasi, serta penagihan terhadap pinjaman yang jatuh tempo.

b. Peningkatan atau pengembangan pelayanan, seperti desain pelayanan baru (internet/multimedia serta automasi perpustakaan).

4. Pendidikan : penerimaan mahasiswa praktik, penerimaan magang staf dari institusi kesehatan lainnya.

5. Evaluasi : laporan tahunan dan bulanan.

Perpustakaan RSUP Fatmawati saat ini memiliki 2 (dua) orang sumber daya manusia. Satu orang pustakawan dengan latar belakang pendidikan S1 Ilmu Perpustakaan dan satu orang petugas sirkulasi dengan latar belakang pendidikan SMA. Karena perpustakaan berada di bawah koordinasi Instalasi Diklit maka untuk membantu kegiatan perpustakaan, Tata Usaha Instalasi Diklit merangkap sebagai petugas pelayanan perpustakaan dan pelayanan internet. Bila dilihat dari jumlah sumber daya manusia yang ada maka tidak selaras dengan apa yang tercantum dalam standar perpustakaan khusus (Perpustakaan Nasional RI, 2002) bahwa untuk menyelenggarakan perpustakaan secara optimal, perpustakaan khusus harus memiliki sekurang-kurangnya 4 (empat) orang tenaga perpustakaan,

dan ditambah secara bertahap sesuai dengan volume kerja perpustakaan dalam upaya untuk menciptakan jasa perpustakaan.

Sebuah perpustakaan dapat dinilai baik apabila salah satu komponennya yaitu pustakawan dapat melaksanakan tugasnya secara profesional. Oleh karena itu, pustakawan merupakan salah satu unsur terpenting dalam menjalankan program perpustakaan. Penanggungjawab bidang perpustakaan di Perpustakaan RSUP Fatmawati adalah seorang pustakawan umum, bukan seorang pustakawan medis. Hal ini tidak selaras dengan yang dinyatakan oleh Surachman (2005) bahwa penanganan perpustakaan khusus memerlukan seorang “ahli” dalam bidang atau subjek yang ditangani. Hal ini akan mempermudah perpustakaan dalam memberikan apa yang menjadi tuntutan dan kebutuhan pemakainya.

Perpustakaan RSUP Fatmawati termasuk dalam kategori perpustakaan khusus, yaitu perpustakaan rumah sakit (*hospital library*) yang memiliki koleksi khusus dimana sebagian besar koleksinya berisi pengetahuan tentang kedokteran dan kesehatan, sedangkan koleksi lain hanya sedikit dan hanya sebagai penunjang. Perbandingan jumlah koleksinya yaitu 70% untuk buku-buku kedokteran dan kesehatan dan 30% untuk buku-buku umum seperti manajemen, administrasi, akuntansi, dan lain sebagainya. Oleh karena perpustakaan berada di rumah sakit dan bertujuan untuk mendukung fungsi rumah sakit maka Perpustakaan RSUP Fatmawati lebih memprioritaskan buku-buku kedokteran dan kesehatan. Format utama koleksi Perpustakaan RSUP Fatmawati adalah buku cetak. Jenis koleksi yang dimiliki terdiri atas:

1. Koleksi tercetak

Total koleksi tercetak hingga tahun 2008 berjumlah sekitar 5300 judul dan 12.000 eksemplar, yang terdiri dari:

- a. Buku teks
- b. Jurnal
- c. Laporan penelitian
- d. Surat kabar

2. Koleksi non cetak dalam bentuk CD-ROM sebanyak 70 buah, yang terdiri dari CD pendidikan dan hiburan (film dan dokumentasi).

Anggota Perpustakaan RSUP Fatmawati adalah semua pegawai dan semua siswa atau mahasiswa yang sedang praktik di RSUP Fatmawati. Sementara itu, untuk pengguna dari luar rumah sakit seperti pengunjung umum tidak dapat meminjam koleksi yang ada di perpustakaan dan hanya dapat membacanya di tempat. Perpustakaan melayani kebutuhan informasi penggunanya dengan menyediakan: 1) ruang baca; 2) layanan peminjaman terbatas bagi pegawai RSUP Fatmawati dan mahasiswa/mahasiswi yang sedang praktik di RSUP Fatmawati; 3) layanan penelusuran informasi; 4) layanan internet.

IV.2 Manajemen Sumber Daya Manusia Perpustakaan RSUP Fatmawati

IV.2.1 Perencanaan

Perencanaan Perpustakaan RSUP Fatmawati dibuat berdasarkan kebijakan dari Direksi sebagai jajaran tertinggi di RSUP Fatmawati. Berdasarkan kebijakan tersebut, setiap satuan kerja yang ada di RSUP Fatmawati diharuskan untuk

membuat suatu perencanaan untuk masing-masing satuan kerja. Perencanaan Perpustakaan RSUP Fatmawati tercantum di dalam program kerja Instalasi Diklit yang dibuat setiap tahun pada bulan November. Program kerja tersebut dibuat oleh seluruh staf perpustakaan secara bersama-sama. Perencanaan yang dibuat mencakup perencanaan mengenai sumber daya manusia dan organisasi, anggaran, serta peningkatan fasilitas atau sarana dan prasarana.

Program kerja Perpustakaan RSUP Fatmawati dibuat sebagai pedoman staf perpustakaan dalam melakukan pekerjaannya. Selain itu, program kerja tersebut juga dijadikan sebagai pedoman perpustakaan dalam melaksanakan kegiatannya. Hal ini selaras dengan yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter (1999: 200) bahwa perencanaan adalah suatu proses yang melibatkan penentuan sasaran atau tujuan organisasi, menyusun strategi menyeluruh untuk mencapai sasaran yang ditetapkan dan mengembangkan hierarki rencana secara menyeluruh untuk mengintegrasikan dan mengkoordinasikan kegiatan. Selanjutnya, Robbins dan Coulter (1999: 200) juga menjelaskan mengapa perencanaan itu penting, ada empat alasan, yaitu: 1) memberi arah; 2) mengurangi dampak perubahan; 3) memperkecil dampak pemborosan; 4) menentukan standar pengendali.

Perencanaan sumber daya manusia yang dibuat oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati meliputi pembuatan usulan perekrutan tenaga serta pembuatan usulan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan perpustakaan. Usulan tersebut kemudian diajukan ke Bagian SDM RSUP Fatmawati untuk diproses. Setiap usulan perekrutan tenaga yang diajukan ke Bagian SDM harus dianalisa terlebih dahulu untuk mengetahui apakah tenaga yang diminta sesuai dengan kebutuhan.

Cara untuk mengetahuinya yaitu dengan menghitung beban kerja yang ada di satuan kerja. Beban kerja dihitung berdasarkan standar perhitungan beban kerja dari Departemen Kesehatan. Analisa juga diperlukan untuk menyesuaikan antara sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan anggaran yang dimiliki oleh rumah sakit. Hasil rekapitulasi yang dilakukan oleh Bagian SDM kemudian dianalisa dan dibicarakan di dalam suatu rapat gabungan yang dihadiri oleh Direksi dan seluruh Kepala satuan kerja. Bila hasil analisa tersebut disetujui oleh Direksi RSUP Fatmawati maka Direksi akan menurunkan kebijakan pengadaan sumber daya manusia untuk melakukan rekrutmen.

Di dalam pengadaan sumber daya manusia, RSUP Fatmawati juga melakukan skala prioritas yaitu satuan kerja mana yang harus didahulukan dan dipenuhi sumber daya manusianya. Dengan adanya skala prioritas maka tidak semua kebutuhan sumber daya manusia yang diminta oleh satuan kerja dipenuhi dan difasilitasi oleh Bagian Sumber Daya Manusia. Skala prioritas dilakukan berkaitan dengan terbatasnya anggaran yang dimiliki oleh RSUP Fatmawati.

Pembuatan usulan perekrutan tenaga di Perpustakaan RSUP Fatmawati didasarkan pada kebutuhan tenaga yang selama ini masih dianggap kurang. Karena Instalasi Diklit tidak hanya membawahi perpustakaan saja, maka staf perpustakaan yang ada tidak hanya melakukan pekerjaan perpustakaan, tapi juga membantu pekerjaan Bagian pendidikan dan pelatihan. Penyebab utamanya adalah kurangnya sumber daya manusia baik di perpustakaan maupun di Bagian pendidikan dan pelatihan. Hal ini juga diperjelas oleh ketiga staf perpustakaan yang menjadi informan peneliti.

“Masih kurang yah. Minimal ditambah 2 tenaga lagi.”
(Informan ES)

“Ya harusnya layanan internet sendiri. Sekarang kalo saya TU merangkap pelayanan merangkap internet, kalo pekerjaan laporan belum selesai saya diuber-uber. Ada pengunjung yang complain, saya diuber-uber..”
(Informan SY)

“Kita kekurangan tenaga, harusnya ditambah lagi.”
(Informan NM)

Ketiga informan sama-sama menyatakan bahwa komposisi sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati masih kurang. Informan ES mengatakan bahwa untuk perpustakaan minimal ditambah dua tenaga lagi, yaitu untuk pengolahan dan pelayanan perpustakaan. Begitu juga dengan informan SY yang mengatakan bahwa seharusnya ada tenaga khusus untuk pelayanan internet. Informan SY yang merupakan seorang Tata Usaha memiliki tugas utama yaitu mengerjakan pengetikan dan administrasi di Instalasi Diklit. Namun, informan SY merasa pekerjaan utamanya tersebut sering terbengkalai karena ia juga merangkap sebagai petugas pelayanan internet dan pelayanan peminjaman koleksi perpustakaan. Sama halnya dengan kedua informan yang lain, informan NM juga merasa di Instalasi Diklit masih kekurangan tenaga, termasuk di Bagian pendidikan dan pelatihan. Informan NM mengatakan bahwa ia dan informan lainnya sering membantu pekerjaan Bagian pendidikan dan pelatihan karena Bagian pendidikan dan pelatihan belum memiliki tenaga bantuan.

Pada kenyataannya, perencanaan yang dibuat oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati untuk merekrut tenaga tambahan hingga kini belum dipenuhi oleh pihak pimpinan rumah sakit. Hal ini terlihat dari pernyataan informan saat diwawancarai oleh peneliti:

”Perencanaan sudah dibuat, kita dah minta tenaga tambahan tapi belum dipenuhi.”
(Informan NT)

”Setiap tahun kita udah minta tenaga, tapi realisasinya belum ada. Mungkin karena ini kan rumah sakit ya jadi yang diprioritaskan ya pelayanan kesehatan dulu, kaya perawat.”
(Informan ES)

Kedua informan NT dan ES sama-sama menyatakan bahwa mereka telah membuat usulan untuk merekrut tenaga tambahan namun pihak pimpinan rumah sakit sampai saat ini belum merealisasikan permintaan tersebut. Menurut informan NT dan informan ES, yang menjadi prioritas RSUP Fatmawati adalah pelayanan kesehatan. Maka dari itu wajar saja jika permintaan Instalasi Diklit untuk menambah sumber daya manusia hingga kini belum dapat dipenuhi oleh pihak pimpinan rumah sakit. Menurut informan NT yang berprofesi sebagai dokter, di RSUP Fatmawati tenaga pelayanan kesehatan seperti perawat juga masih sangat kurang. Hal ini terlihat dari jumlah pasien dengan jumlah perawat yang tidak sebanding. Informan NT menjelaskan bahwa sejauh ini pihak RSUP Fatmawati lebih memprioritaskan untuk menambah tenaga untuk pelayanan kesehatan. Selain itu, informan NT juga mengatakan bahwa permintaan akan pengadaan sumber daya manusia di perpustakaan akan dapat terpenuhi jika pihak rumah sakit memiliki dana yang berlebih. Sama halnya dengan apa yang dikatakan oleh informan NT, informan ES juga mengatakan bahwa rumah sakit lebih memprioritaskan tenaga untuk pelayanan kesehatan seperti perawat.

Selain membuat usulan perencanaan perekrutan tenaga, Perpustakaan RSUP Fatmawati juga membuat usulan perencanaan pengembangan sumber daya manusia, yaitu peningkatan *skill* dan *knowledge*. Bentuk pengembangan yang

mereka lakukan yaitu berupa pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan ini dilakukan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada di perpustakaan. Peningkatan kualitas juga dilakukan karena permintaan sumber daya manusia di perpustakaan secara kuantitas belum dapat dipenuhi oleh pimpinan rumah sakit. Seperti halnya perencanaan perekrutan tenaga, perencanaan pengembangan juga diajukan terlebih dahulu ke Bagian SDM untuk direkapitulasi dan diajukan ke Direksi RSUP Fatmawati. Pengajuan tersebut disetujui atau tidak kembali lagi ke masalah dana. Dalam hal ini skala prioritas juga tetap berlaku, yaitu pelatihan dan pengembangan satuan kerja mana yang mesti didahulukan. Karena adanya skala prioritas maka tak jarang perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang diajukan oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati tidak disetujui atau harus menunggu dalam jangka waktu yang lama untuk disetujui. Hal ini terbukti dari hasil wawancara peneliti dengan informan saat peneliti bertanya apakah mereka pernah mengikuti pendidikan maupun pelatihan perpustakaan.

“Selama ini, untuk yang bayar ga pernah ya.:
(Informan ES)

“Dulu pernah ikut pelatihan perpustakaan 3 bulan, dari UI. Kalo sekarang lagi kuliah D2 Perpustakaan di UT, baru 2 semester.”
(Informan SY)

”Pelatihan belum ya, mungkin karena masih baru. Sejauh ini belajar di sini aja, yang dikerjain yang kita bisa aja. Yang ga bisa ya kita tanyain.”
(Informan NM)

Berdasarkan wawancara di atas, informan ES menyatakan bahwa selama ini ia hanya pernah mengikuti pelatihan yang sifatnya gratis. Selain itu informan ES juga mengatakan bahwa ia sering mengajukan untuk mengikuti pelatihan,

hanya saja dari pihak pimpinan rumah sakit belum pernah menyetujuinya. Hal ini disebabkan karena pihak rumah sakit selalu menanyakan terlebih dahulu manfaat pelatihan tersebut terhadap rumah sakit. Pelatihan juga pernah diikuti oleh informan SY, yaitu berupa pelatihan perpustakaan selama tiga bulan. Selain pernah mengikuti pelatihan, informan SY saat ini juga sedang mengikuti pendidikan D2 Ilmu Perpustakaan di Universitas Terbuka. Informan SY juga mengatakan bahwa untuk mengikuti pendidikan tersebut ia harus mengajukannya sejak jauh-jauh hari. Menurut informan SY hal ini terjadi karena pihak rumah sakit lebih memprioritaskan pendidikan dan pelatihan kesehatan, seperti seminar keperawatan. Baik informan ES maupun informan SY sama-sama mengatakan belum ada rencana lagi untuk mengajukan pelatihan. Salah satu alasannya karena kurangnya cukup waktu. Karena terbatasnya waktu dengan tugas yang banyak, sulit bagi staf perpustakaan untuk mengikuti seminar maupun pelatihan, apalagi bila harus meninggalkan perpustakaan. Berbeda dengan kedua informan sebelumnya, informan NM sama sekali belum pernah mengikuti pelatihan maupun pendidikan di bidang perpustakaan. Hal ini dikarenakan informan NM merupakan pegawai baru di Perpustakaan RSUP Fatmawati sehingga belum memiliki kesempatan untuk mengikuti pendidikan maupun pelatihan. Informan NM mengatakan bahwa sejauh ini ia hanya belajar melalui staf yang ada di perpustakaan.

Data di atas menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati mencakup perencanaan secara kuantitas maupun kualitas. Secara kuantitas yaitu melalui perencanaan untuk merekrut tenaga

tambahan, sedangkan secara kualitas yaitu melalui perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang ada. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Barry dan John-Pauline dalam Widdy (2008: 1) bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu cara untuk menetapkan keperluan tenaga kerja untuk suatu periode tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas.

Usulan perekrutan tenaga di Perpustakaan RSUP Fatmawati dibuat berdasarkan kebutuhan tenaga yang selama ini masih dianggap kurang. Hal ini sesuai dengan apa yang dikemukakan oleh Sutarno (2004: 135) bahwa setiap rencana mengandung tiga ciri khas, yaitu: 1) selalu berdimensi waktu yang akan datang atau ke masa depan; 2) selalu mengandung kegiatan-kegiatan tertentu; 3) memiliki alasan, sebab, atau landasan, baik secara personal, organisasional, maupun kedua-duanya.

Dalam perencanaan Perpustakaan RSUP Fatmawati yang telah diuraikan di atas, tidak terlepas dari hambatan. Seperti yang dinyatakan oleh Kepala Instalasi Diklit bahwa dana menjadi salah satu hambatan yang terbesar dalam perencanaan. Karena Perpustakaan RSUP Fatmawati tidak berdiri sendiri, melainkan berada di bawah naungan RSUP Fatmawati maka dana perpustakaan berasal dari RSUP Fatmawati sebagai lembaga induknya. Perencanaan yang dibuat oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati pada kenyataannya tidak sepenuhnya dapat terpenuhi dan terlaksana. Hal ini dikarenakan dana yang dimiliki oleh RSUP Fatmawati sebagai lembaga induk, terbatas. Untuk semua kegiatan perpustakaan yang dalam perencanaannya memerlukan dana dan tidak dapat dilaksanakan pada tahun yang berjalan, maka akan diadakan berdasarkan skala prioritas dan bila

memungkinkan secara bertahap dalam program kerja yang akan datang. Pelaksanaan kegiatan tersebut disesuaikan dengan kemampuan dana rumah sakit dan berdasarkan arahan pimpinan rumah sakit.

IV.2.2 Pengorganisasian

Pengorganisasian sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati dilakukan oleh Kepala Instalasi Diklit yang secara langsung membawahi staf perpustakaan. Kepala Instalasi Diklit menyatakan bahwa Perpustakaan RSUP Fatmawati melakukan pembagian tugas kepada setiap staf perpustakaan. Dengan adanya pembagian tugas maka setiap staf perpustakaan memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda-beda. Agar setiap staf perpustakaan mengetahui tugas dan kewajibannya, maka Kepala Instalasi Diklit membuat deskripsi kerja secara tertulis untuk masing-masing staf yang ada. Hal ini selaras dengan yang didefinisikan oleh Robbins dan Coulter (1999: 11) bahwa pengorganisasian adalah menentukan tugas-tugas apa saja yang dikerjakan, siapa yang mengerjakan, bagaimana tugas-tugas dikelompokkan, siapa melapor siapa, dan pada tingkat mana keputusan-keputusan harus dibuat.

Tujuan dibuatnya deskripsi kerja adalah agar semua staf yang ada mengetahui apa yang harus dikerjakannya. Meskipun deskripsi kerja telah dibuat, namun pada praktiknya pelaksanaan deskripsi kerja tersebut belum berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari jawaban yang diberikan oleh informan berikut ini:

“Seharusnya sesuai dengan tugasnya masing-masing, tapi karena kekurangan orang jadinya serabutan.” (Informan NT)

”Kembali lagi karena dasarnya kita kekurangan orang, jadi bekerja kadang ga sesuai dengan deskripsi kerja. Semuanya dikerjain, ya saling bantu aja.” (Informan ES)

”Deskripsi udah ada, untuk internet ada, TU ada, pelayanan perpustakaan ada. Tapi sekarang jadi satu, saya yang pegang semua. Jadi ga teratur, ga sesuai dengan job desk. Karena SDMnya kurang jadi tugas dilimpahkan ke SDM yang ada, jadinya ya babak belur.” (Informan SY)

”Di sini belum kali ya, orangnya kan sedikit.” (Informan NM)

Keempat informan sama-sama menyatakan bahwa deskripsi kerja di Perpustakaan RSUP Fatmawati belum sepenuhnya terlaksana dengan baik. Hal ini dikarenakan kurangnya sumber daya manusia yang ada. Sedikitnya jumlah sumber daya manusia yang dimiliki oleh Instalasi Diklit terkadang menyebabkan staf perpustakaan bekerja tidak berdasarkan deskripsi kerja yang sudah ada. Masing-masing staf juga turut membantu pekerjaan staf lainnya. Seperti yang dikemukakan oleh informan ES bahwa ia kadang membantu bagian pelayanan jika pelayanan sedang penuh dan juga ikut membantu pekerjaan Bagian pendidikan dan pelatihan. Begitu juga dengan informan NT, ketika sedang diwawancarai oleh peneliti, informan NT sedang membantu pekerjaan Bagian pendidikan dan pelatihan karena orang yang bersangkutan sedang cuti. Informan NT yang merupakan pimpinan perpustakaan juga mengatakan bahwa pekerjaan harus dikerjakan secara *teamwork* agar cepat selesai. *Teamwork* yang ia maksud yaitu bahwa setiap staf tidak hanya mengerjakan tugas pokok mereka, tapi juga harus membantu pekerjaan staf yang lain. Walaupun masing-masing staf turut mengerjakan pekerjaan staf lainnya, namun mereka tetap mengerjakan tugas utama mereka. Seperti yang dikatakan oleh informan ES bahwa ia tetap

melaksanakan pekerjaan utamanya yaitu melakukan pengolahan koleksi dan membuat konsep-konsep untuk perpustakaan. Bagi informan SY, kurangnya sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati menyebabkan pekerjaan kadang dilimpahkan ke sumber daya manusia yang ada. Jika pekerjaan sedang banyak dan bersamaan, informan SY merasa kewalahan karena agak menguras tenaga dan pikiran. Namun tidak demikian halnya dengan informan NM, karena ia merasa senang jika banyak pekerjaan. Menurut informan NM, jika pekerjaan sedang banyak, waktu menjadi tidak terasa.

Data di atas menunjukkan bahwa Perpustakaan RSUP Fatmawati sudah memiliki deskripsi kerja untuk masing-masing staf. Namun, dari hasil wawancara dan observasi di lapangan diketahui bahwa deskripsi kerja tersebut belum sepenuhnya berjalan dengan baik. Hal ini dikarenakan sumber daya manusia yang ada di Instalasi Diklit masih terbatas.

Perpustakaan RSUP Fatmawati melakukan kegiatan seperti halnya perpustakaan pada umumnya, yaitu pengadaan, pengolahan, dan pelayanan perpustakaan. Setiap kegiatan perpustakaan tersebut memiliki prosedur tetap yang tercantum dalam SOP (*Standard Operational Procedure*). Standar prosedur operasional yang dimiliki oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati antara lain seperti SOP pengolahan koleksi, SOP pelayanan peminjaman koleksi, SOP pelayanan warnet, dan lain sebagainya. SOP tersebut dibuat oleh perpustakaan dan ditetapkan oleh Direktur Utama RSUP Fatmawati sejak tahun 2003, dan selalu direvisi sesuai dengan kebutuhan. SOP merupakan standar atau pedoman staf

perpustakaan dalam menjalankan tugasnya dan dibuat untuk memudahkan staf perpustakaan dalam bekerja.

Berdasarkan struktur organisasi yang ada, Kepala Instalasi Diklit bertindak sebagai pimpinan Perpustakaan RSUP Fatmawati. Sebagai pimpinan perpustakaan, Kepala Instalasi Diklit menjadi penanggungjawab atas semua kegiatan yang ada di Perpustakaan RSUP Fatmawati. Bila kepala Instalasi berhalangan hadir, maka wewenang dilimpahkan kepada Wakil Kepala Bidang Perpustakaan. Seperti yang dinyatakan oleh informan berikut ini:

“Biasanya dilimpahkan pada tenaga pengganti yang melaksanakan tugas. Selama ini kalau saya cuti, yang ganti ya Bu Eti karena ga ada orang lagi.”
(Informan NT)

Hasil wawancara di atas menyebutkan bahwa saat informan NT sedang tidak berada di tempat maka sumber kewenangan dilimpahkan kepada tenaga pengganti yaitu informan ES. Hal ini dikarenakan tidak ada sumber daya manusia lagi yang dapat menggantikan posisi informan NT. Kewenangan yang diberikan oleh informan NT kepada informan ES tetap memiliki batasan-batasan. Seperti halnya keputusan-keputusan yang penting, informan ES tetap harus meminta izin dan pendapat dari informan NT sebagai pimpinan perpustakaan.

Pelimpahan wewenang yang dilakukan oleh pimpinan Perpustakaan RSUP Fatmawati sejalan dengan apa yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter (1999: 282) bahwa salah satu tujuan pengorganisasian adalah menetapkan garis-garis wewenang formal.

Proses pengorganisasian Perpustakaan RSUP Fatmawati terkadang menemui hambatan, yaitu terbatasnya sumber daya manusia yang ada sedangkan

tugas yang dikerjakan semakin bertambah. Seperti yang dinyatakan oleh informan berikut ini:

”Seharusnya di perpustakaan ditambah 2 orang tenaga lagi, untuk pengolahan dan perawatan koleksi, karena kita mengharapkan tadinya sih semua pekerjaan, semua uraian tugas bisa dibagi habis. Ternyata ga bisa seperti itu jalannya.”
(Informan NT)

Keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati seringkali menyebabkan pembagian kerja di Perpustakaan RSUP Fatmawati berjalan dengan kurang baik. Hal ini terlihat ketika staf yang ada tidak bekerja berdasarkan deskripsi kerjanya masing-masing dan membantu pekerjaan staf lainnya. Walaupun dalam pelaksanaannya sering membantu pekerjaan staf lain, tugas utama mereka masih dapat dilaksanakan dengan baik. Keterbatasan sumber daya manusia ini juga mempengaruhi kegiatan perpustakaan, seperti pengolahan yang terkadang tertunda penyelesaiannya.

IV.2.3 Penggerakan

Penggerakan sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati tercermin dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh Kepala Instalasi Diklit yang bertindak sebagai pimpinan perpustakaan. Sebelum menjalankan tugasnya, yang dilakukan oleh pimpinan perpustakaan kepada seluruh stafnya adalah memastikan komitmen dan memberikan pemahaman kepada stafnya mengenai keterbatasan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan. Untuk mengatasi keterbatasan tersebut, pimpinan perpustakaan mengatakan bahwa pekerjaan di perpustakaan harus dikerjakan secara *teamwork*.

“Saya lebih menekankan kepada teamwork, karena SDM di sini sedikit. Budaya kerja yang saya tanamkan bahwa mereka harus memiliki komitmen dalam bekerja.”

(Informan NT)

Dari hasil wawancara di atas terlihat bahwa informan NT di dalam bekerja lebih menekankan pada *teamwork*. *Teamwork* yang dimaksud oleh informan NT yaitu bahwa ia meminta para stafnya agar bekerja secara tim, bukan bekerja secara sendiri-sendiri. Artinya, pekerjaan yang ada diselesaikan secara bersama-sama dan saling membantu. Bila ada staf yang menemui kesulitan maka staf yang lain juga harus membantu menangani kesulitan tersebut. Hal ini dimaksudkan agar pekerjaan yang begitu banyak dapat diatasi walaupun dengan sumber daya manusia yang terbatas. Kerja tim tidak hanya berlaku untuk staf saja, tetapi juga berlaku untuk informan NT sebagai pimpinan. Hal ini terlihat dari hasil observasi peneliti bahwa informan NT juga sering membantu pekerjaan stafnya karena staf yang bersangkutan sedang mengerjakan tugas yang lain. Selain itu, informan NT juga menanamkan budaya kerja kepada para stafnya agar mereka dapat bekerja dengan komitmen. Komitmen yang ditanamkan oleh informan NT sesuai dengan apa yang ada pada DP3 (Daftar Penilaian Prestasi Pegawai), seperti komitmen dalam disiplin waktu, di dalam menyelesaikan pekerjaan maupun di dalam hubungan antar sesama manusia.

Data di atas menunjukkan bahwa pimpinan perpustakaan berusaha untuk mengatasi keterbatasan sumber daya manusia yang ada dengan meminta stafnya bekerja secara tim. Hal ini selaras dengan apa yang dinyatakan oleh Siagian (1996: 128) bahwa penggerakan atau pelaksanaan dapat didefinisikan sebagai

keseluruhan usaha, teknik dan metode untuk mendorong para anggota organisasi agar mau dan ikhlas bekerja dengan sebaik mungkin demi tercapainya tujuan organisasi dengan efektif, efisien, dan ekonomis.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan oleh peneliti dengan Kepala Instalasi Diklit diketahui bahwa Kepala Instalasi Diklit selalu memberikan motivasi kepada para stafnya. Hal ini terlihat dari hasil wawancara berikut ini:

”Motivasi biasanya saya berikan waktu rapat internal. Saya selalu menekankan agar mereka kerja dengan komitmen.”
(Informan NT)

Dari hasil wawancara di atas, diketahui bahwa informan NT mengatakan bahwa ia selalu memberikan motivasi kepada stafnya pada saat rapat internal sedang berlangsung. Rapat internal diadakan setiap bulan pada hari Jumat di minggu keempat. Meskipun terkadang rapat tersebut tidak dapat dilaksanakan di hari Jumat, rapat internal sebisa mungkin selalu diadakan di hari lain. Salah satu fungsi rapat internal adalah mempererat hubungan kerja dan membentuk kerja tim yang solid. Motivasi yang diberikan oleh informan NT kepada para stafnya yaitu dengan memberikan pengertian kepada stafnya agar dapat memahami kondisi bekerja dengan sumber daya manusia yang terbatas. Informan NT juga memberikan alasan kepada stafnya bahwa pihak pimpinan rumah sakit sampai saat ini belum memenuhi permintaan tenaga karena berkaitan dengan masalah dana. Selain itu, informan NT juga meminta pengertian agar para stafnya tidak hanya mengerjakan pekerjaan pokoknya saja, tetapi juga harus membantu pekerjaan staf lainnya. Hal ini dilakukan agar pekerjaan yang ada dapat cepat terselesaikan. Cara lainnya yang dilakukan oleh informan NT untuk memotivasi

stafnya yaitu dengan memberikan pujian jika stafnya bekerja dengan baik. Pujian biasanya juga diberikan pada saat rapat internal.

Pujian yang diberikan oleh pimpinan perpustakaan merupakan salah satu cara yang dilakukan untuk memotivasi stafnya di dalam bekerja. Hal ini sesuai dengan apa yang dinyatakan oleh Suit dan Almasdi (1996: 73) bahwa salah satu langkah yang dapat dilakukan seorang pemimpin untuk menimbulkan motivasi kerja yaitu memberikan pujian yang wajar saat-saat tertentu bagi hasil pekerjaan yang dilakukan dan memberikan dorongan serta keyakinan kepada bawahan bahwa dia itu mampu dan cakap.

Hubungan komunikasi yang ada di antara personel perpustakaan berjalan dengan baik. Hal ini terlihat dari hasil wawancara berikut ini:

”Saya sih ga merasa saya bos tuh, toh ini cuma sementara. Saya bicara dengan mereka apa adanya, berjalan alami aja.”
(Informan NT)

”Karena orangnya sedikit ya di sini kita kekeluargaan aja jadinya ya.”
(Informan ES)

”Selama ini baik-baik aja, lancar, ga ada masalah.”
(Informan SY)

”Hubungannya baik ya, dengan pimpinan juga.”
(Informan NM)

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa hubungan komunikasi yang ada di Perpustakaan RSUP Fatmawati sudah berjalan dengan cukup baik. Seperti yang dikatakan oleh informan NT bahwa komunikasi yang dijalin dengan stafnya berjalan dengan baik karena ia tidak pernah merasa sebagai pimpinan. Hubungan informan NT dengan stafnya juga cukup dekat, hal ini terlihat dari sikapnya yang

berusaha tidak membuat batasan antara atasan-bawahan. Ia menganggap stafnya mitra kerja, bukan sebagai bawahan. Selain itu, informan NT juga mengenal stafnya secara mendalam. Sementara menurut informan ES, hubungan kekeluargaan dapat terbentuk di antara mereka karena jumlah personel yang ada di perpustakaan hanya sedikit. Kedua informan lainnya, yaitu informan SY dan NM sama-sama mengatakan bahwa hubungan komunikasi dengan pimpinan maupun antara sesama staf selama ini cukup baik dan tidak ada masalah.

Meskipun komunikasi yang ada di Perpustakaan RSUP Fatmawati sudah berjalan dengan baik, namun ada kalanya komunikasi tersebut menyebabkan timbulnya kesalahpahaman. Seperti yang dinyatakan oleh informan berikut ini:

"Bisa terjadi, tapi bisa diatasin yah. Tergantung manusianya aja. Menurut saya, di sini mereka kerjanya baik kok. Kalo ada konflik langsung diatasin segera, ga berpengaruh ya."
(Informan NT)

"Sekali-sekali ada aja ya, cuma kita akhirnya ya sadar aja. Biasanya kalo ada konflik ya dirapatkan atau dibicarakan antara kita-kita aja."
(Informan ES)

"Masalah sih mungkin ada aja, tapi cukup dalam hati aja. Kalo konflik pribadi sih ga pernah ada."
(Informan SY)

"Ga ya, tergantung kitanya aja ya. Semuanya kan tergantung sama kita. Kan kita ada rapat, paling diomongin disitu."
(Informan NM)

Berdasarkan hasil wawancara tersebut terlihat bahwa komunikasi yang dijalin oleh staf Perpustakaan RSUP Fatmawati kemungkinan dapat menyebabkan adanya kesalahpahaman. Seperti yang dikatakan oleh informan NT bahwa kesalahpahaman tersebut bisa saja terjadi, namun dapat diatasi dengan segera

karena semua kembali kepada manusianya itu sendiri. Hal serupa juga dikatakan oleh informan NM bahwa kesalahpahaman terjadi atau tidak tergantung kepada diri kita sendiri. Informan NM menambahkan bahwa bila kesalahpahaman terjadi maka akan dibicarakan di dalam rapat internal. Begitu juga dengan apa yang dikatakan oleh informan ES bahwa suatu waktu kesalahpahaman atau konflik dapat terjadi, namun biasanya dibicarakan di antara individu-individu yang terkait atau dibicarakan di dalam rapat internal. Lain halnya dengan informan SY, ia mengatakan bahwa konflik pribadi tidak pernah terjadi. Ia juga mengatakan bahwa masalah kemungkinan selalu ada, tapi menurutnya masalah tersebut tidak perlu dibesar-besarkan dan cukup disimpan di dalam hati saja.

Salah satu cara untuk menggerakkan sumber daya manusia adalah dengan memberikan *reward and punishment*. Berdasarkan wawancara yang dilakukan peneliti dengan Bagian Sumber Daya Manusia RSUP Fatmawati, *reward and punishment* diberikan sesuai dengan kehadiran dan prestasi kerja pegawai. Bila seorang pegawai memiliki absensi dan prestasi kerja yang baik, ia akan memiliki kesempatan untuk mendapatkan *reward*. *Reward* bisa berbentuk materi maupun penghargaan. Contoh *reward* dalam bentuk penghargaan misalnya diprioritaskan untuk mengikuti pendidikan maupun pelatihan atau mendapatkan penghargaan sebagai pegawai terbaik. *Punishment* akan diberikan kepada seseorang jika ia melakukan hal-hal seperti sering tidak hadir tanpa izin, melakukan penyalahgunaan kekuasaan atau menyalahgunakan uang instansi. Bentuk *punishment*-nya pun bermacam-macam, seperti pemotongan uang insentif, penundaan gaji berkala, penurunan pangkat hingga pemberhentian.

Penjelasan di atas merupakan bentuk *reward and punishment* yang diberikan di tingkat rumah sakit. Di tingkat Perpustakaan RSUP Fatmawati bentuk *reward and punishment* yang diberikan adalah dengan memberikan pujian jika staf menjalankan pekerjaannya dengan baik dan memberikan sanksi jika staf melakukan kesalahan. Hal ini terlihat dari penjelasan informan berikut ini:

”Kalau mereka salah biasanya ya saya tegor baik-baik. Tolong dong ini jangan gini, tolong dong ini salah. Kalau pujian biasanya saya katakan di rapat internal. Misalnya bulan ini kamu kerjanya bagus, tingkatin terus ya..”
(Informan NT)

Dari hasil wawancara di atas terlihat bahwa informan NT selalu memberikan *reward and punishment* kepada stafnya secara langsung. *Reward* yang diberikan berbentuk pujian sedangkan *punishment*-nya adalah berbentuk teguran. Informan NT mengatakan bahwa teguran akan diberikan jika stafnya berbuat salah dan teguran tersebut dilakukannya secara baik-baik, misalnya dengan mengajak bicara staf yang bersangkutan, memberitahunya apa yang salah dan apa yang seharusnya dilakukan. Sebaliknya, jika stafnya melakukan pekerjaannya dengan baik maka informan NT akan memberikan pujian. Pujian biasanya dikatakan saat sedang berlangsung rapat internal. Hal ini dilakukan selain untuk menghargai pekerjaan staf tersebut juga untuk memotivasi staf yang lain untuk bekerja lebih baik lagi.

Penjelasan di atas mengenai penggerakan yang dilakukan oleh Kepala Instalasi Diklit terhadap stafnya bertujuan agar staf perpustakaan dapat bekerja dengan maksimal. Hal ini selaras dengan yang dinyatakan oleh Robbins dan Coulter (1999: 11) bahwa *directing* meliputi kegiatan memotivasi bawahan,

mengarahkan, menyeleksi saluran komunikasi yang efektif, dan memecahkan konflik.

Pernyataan George Terry yang dikutip oleh Siagian (1996: 132) yaitu bahwa penggerakan bawahan sebaiknya berkonsultasi lebih dahulu dengan orang-orang yang bertindak sebagai pelaksana keputusan tersebut. Hal ini selaras dengan apa yang dilakukan oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati dalam pembuatan program kerja. Baik pimpinan maupun staf perpustakaan berkumpul untuk membicarakan dan memutuskan secara bersama. Hal ini dilakukan karena program kerja tersebut nantinya akan dilaksanakan oleh semua staf perpustakaan, sehingga staf perpustakaan juga harus terlibat dalam penyusunan dan pembuatannya.

Penggerakan dan pelaksanaan Perpustakaan RSUP Fatmawati yang telah dijelaskan di atas tidak terlepas dari hambatan, yaitu hambatan dalam mengelola staf perpustakaan. Seperti yang dinyatakan oleh Kepala Instalasi Diklit bahwa masing-masing staf perpustakaan memiliki sifat dan karakter yang berbeda. Menangani staf dengan latar belakang yang berbeda-beda itu tidaklah mudah, sehingga terkadang dapat menjadi hambatan di dalam pengorganisasian Perpustakaan RSUP Fatmawati.

IV.2.4 Pengawasan

Berdasarkan hasil wawancara peneliti dengan Bagian SDM RSUP Fatmawati diketahui bahwa kegiatan pengawasan sumber daya manusia dilakukan melalui dua cara. Yang pertama yaitu dengan memantau daftar hadir

staf. Sistem daftar hadir yang digunakan oleh RSUP Fatmawati merupakan suatu sistem yang sudah terkomputerisasi, yaitu melalui suatu alat yang bernama *handkey*. Setiap bulan daftar hadir tersebut direkapitulasi dan dievaluasi oleh Bagian SDM. Hal ini bertujuan untuk melihat kedisiplinan dan kinerja seseorang. Cara pengawasan yang kedua disebut dengan waskat atau pengawasan melekat. Pengawasan melekat merupakan pengawasan langsung atasan kepada bawahan yang dilakukan oleh setiap kepala satuan kerja.

Sebagai suatu satuan kerja di RSUP Fatmawati, perpustakaan juga melakukan pengawasan seperti apa yang dilakukan oleh Bagian SDM. Hal ini terlihat dari jawaban informan berikut ini:

”Biasanya saya lihat dari absen harian. Mereka kan tau ya sehari-hari dimonitor. Kalo ada yang ga masuk, saya selalu nanya si ini kenapa ko ga masuk, problemnya apa.”
(Informan NT)

Dari hasil wawancara di atas diketahui bahwa informan NT melakukan pengawasan stafnya melalui daftar hadir staf. Bila informan NT mengetahui bahwa salah satu dari stafnya ada yang tidak masuk, ia akan segera menanyakan alasan tidak masuknya staf tersebut. Setiap bulan, daftar hadir tersebut diserahkan ke Bagian SDM untuk dievaluasi. Evaluasi dilakukan berkaitan dengan penilaian kinerja staf. Selain itu, informan NT juga melakukan pengawasan melekat yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap pekerjaan stafnya sehari-hari. Namun pengamatan tersebut tidak selalu ia lakukan karena tugasnya untuk mengelola Instalasi Diklit cukup memakan banyak waktu. Pengamatan tersebut ia lakukan untuk memastikan apakah stafnya menyelesaikan pekerjaan yang ada dengan baik. Bila di dalam pengamatan tersebut pimpinan perpustakaan menemui stafnya

melakukan kesalahan di dalam bekerja, maka ia akan segera menegur staf tersebut. Peneguran dilakukan secara baik-baik dengan memberitahukan apa yang salah dan apa yang sebaiknya dilakukan. Lain halnya jika pimpinan perpustakaan mendapati ada stafnya yang bermasalah, ia akan mengamati dan mencatat kegiatan staf tersebut dengan seksama kemudian ia akan menyerahkannya ke Bagian SDM untuk ditindaklanjuti.

Pengawasan juga dilakukan untuk mencegah dan menghindari hal-hal yang tidak diinginkan, seperti kesalahan atau kekeliruan serta penyalahgunaan wewenang. Misalnya saja dalam hal keuangan, informan NT sebagai pimpinan melakukan kontrol yang ketat agar stafnya tidak menyalahgunakan uang organisasi. Untuk itu, informan NT membuat suatu buku kendali untuk mencegah adanya hal tersebut. Hal ini selaras dengan yang didefinisikan oleh Fayol dalam Stuert dan Moran (2002: 195) bahwa pengawasan adalah upaya segala sesuatu berjalan sesuai dengan rencana yang telah ditentukan, perintah yang diberikan dan berbagai ketentuan yang telah ditentukan.

IV.3 Penerapan Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Dalam mengelola sumber daya manusia yang ada, Perpustakaan RSUP Fatmawati telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu Perencanaan, Pengorganisasian, Penggerakan, dan Pengawasan. Penerapan fungsi perencanaan di Perpustakaan RSUP Fatmawati yaitu dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yang tercantum di setiap program kerja tahunan perpustakaan. Perencanaan tersebut berupa perencanaan pengembangan

sumber daya manusia dan juga perencanaan kegiatan rutin seperti rapat koordinasi. Hal ini menunjukkan bahwa perencanaan sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati sudah cukup baik.

Dari hasil wawancara peneliti dengan pimpinan perpustakaan diketahui bahwa perpustakaan saat ini masih kekurangan tenaga dan membutuhkan tenaga tambahan. Berdasarkan kebutuhan tersebut dibuat suatu perencanaan untuk merekrut tenaga yang kemudian diajukan ke Bagian SDM. Setelah rencana tersebut dibuat dan diajukan, perpustakaan juga membuat suatu pembagian tugas dan tanggung jawab yang dituangkan di dalam struktur organisasi perpustakaan. Dalam struktur organisasi tersebut terlihat bahwa adanya pembagian tugas untuk kegiatan pelayanan dan perawatan koleksi. Pembagian tugas dibuat sebagai salah satu cara untuk memudahkan pimpinan dalam mengorganisasikan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan.

Perencanaan sumber daya manusia Perpustakaan RSUP Fatmawati telah dibuat dengan cukup baik. Namun, tidak demikian halnya dengan pelaksanaan perencanaannya. Pelaksanaan perencanaan sumber daya manusia perpustakaan dilakukan sesuai dengan kebijakan dari Direksi. Artinya, pelaksanaan perencanaan tersebut harus mengikuti arahan dari Direksi sebagai jajaran tertinggi di RSUP Fatmawati. Pimpinan maupun staf perpustakaan tidak memiliki wewenang untuk melaksanakan perencanaan tersebut. Sebagai contoh, perpustakaan membuat suatu perencanaan untuk merekrut tenaga. Perekrutan hanya akan dapat terlaksana jika Direksi menyetujui perencanaan tersebut. Hal

ini menjadi salah satu keterbatasan di dalam manajemen sumber daya manusia perpustakaan, khususnya di dalam perencanaan.

Dari penjelasan di atas diketahui bahwa perencanaan sumber daya manusia perpustakaan yang telah dibuat terkadang tidak dapat terlaksana dengan baik. Meskipun begitu, pimpinan perpustakaan tetap dapat mengelola staf yang dipimpinnya dengan baik. Hal ini terlihat dari penerapan fungsi pergerakan dan pengawasan yang tercermin dalam kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan perpustakaan. Pimpinan perpustakaan berusaha semaksimal mungkin untuk menggerakkan stafnya agar dapat bekerja dengan maksimal demi menciptakan suatu layanan perpustakaan yang baik. Begitu juga dengan staf yang dipimpinnya, mereka berusaha bekerja dengan baik demi memberikan pelayanan yang terbaik kepada pengguna perpustakaan.

Penggerakan sumber daya manusia yang dilakukan oleh pimpinan perpustakaan yaitu dengan menjalankan kepemimpinan yang menekankan pada kerja tim, memberikan motivasi yang positif untuk menciptakan iklim kerja yang baik serta dengan memberikan *reward and punishment* sesuai dengan prestasi kerja staf. Selain dorongan yang diberikan oleh pimpinan, staf perpustakaan juga memiliki kesadaran yang tinggi untuk bekerja dengan baik. Misalnya saja saat pekerjaan yang harus dikerjakan begitu banyak sementara jumlah sumber daya manusia yang ada terbatas, mereka tetap bekerja dengan maksimal. Hal ini menunjukkan bahwa staf perpustakaan bekerja dengan profesional sesuai dengan komitmen yang dimiliki. Keterbatasan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan juga menjadi salah satu hambatan dalam melakukan kegiatan

perpustakaan, karena terkadang staf tidak bekerja berdasarkan uraian tugasnya masing-masing.

Berdasarkan wawancara dan observasi yang dilakukan oleh peneliti, diketahui bahwa hubungan yang ada di antara pimpinan dan staf perpustakaan berjalan dengan cukup baik. Pimpinan maupun stafnya memiliki hubungan yang cukup dekat dan tidak ada hierarki. Hal ini terlihat saat pekerjaan yang ada di perpustakaan begitu banyak, baik pimpinan maupun staf saling membantu dan bekerja sama agar pekerjaan tersebut dapat terselesaikan dengan baik. Begitu juga disaat ada kesalahpahaman dalam komunikasi, mereka segera menyelesaikan kesalahpahaman tersebut agar tidak menimbulkan konflik yang berkepanjangan.

Penerapan fungsi pengawasan dilakukan oleh pimpinan perpustakaan yang secara langsung membawahi staf perpustakaan. Pengawasan dilakukan dengan memantau daftar hadir staf dan memonitor staf secara langsung. Hal ini dilakukan agar staf dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan agar tidak terjadi penyimpangan atau kesalahan di dalam bekerja.

BAB V

PENUTUP

V.1 Kesimpulan

Manajemen sumber daya manusia di Perpustakaan RSUP Fatmawati telah dilakukan secara konsisten. Hal ini terlihat dari perencanaan yang selalu dibuat di dalam program kerja tahunan perpustakaan. Dalam mengelola sumber daya manusia yang ada, perpustakaan telah menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan. Hanya saja fungsi-fungsi manajemen tersebut tidak berdasarkan pada teori-teori ilmu manajemen, tetapi berdasarkan kebutuhan dan pengalaman yang ada di perpustakaan.

Meskipun perencanaan sumber daya manusia yang telah dibuat tidak semua terlaksana, pimpinan perpustakaan selalu berusaha untuk melakukan pengorganisasian kepada staf yang dipimpinnya. Adanya kepatuhan dan sikap yang proaktif dari staf perpustakaan juga memudahkan pimpinan untuk melakukan penggerakan dan pengawasan terhadap stafnya.

Manajemen sumber daya manusia Perpustakaan RSUP Fatmawati tidak lepas dari hambatan, yaitu:

- Perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang tercantum di dalam program kerja tahunan terkadang tidak semua dapat terlaksana. Hal ini disebabkan terbatasnya dana yang dimiliki oleh RSUP Fatmawati sebagai lembaga induk yang menaungi perpustakaan.

- Keterbatasan sumber daya manusia yang dimiliki oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati seringkali membuat staf perpustakaan bekerja tidak berdasarkan pada uraian tugasnya masing-masing.
- Kepala Instalasi Diklit sebagai pimpinan Perpustakaan RSUP Fatmawati terkadang menemui kendala di dalam mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan. Hal ini karena masing-masing staf perpustakaan memiliki sifat dan karakter yang berbeda-beda, sehingga di dalam pengarahannya pasti akan berbeda antara satu dengan yang lainnya.

V.2 Saran

Dalam rangka meningkatkan manajemen sumber daya manusia Perpustakaan RSUP Fatmawati dan mengatasi hambatan-hambatan yang ada, maka penulis memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Untuk mengatasi perencanaan pengembangan sumber daya manusia yang tidak dapat terlaksana, staf perpustakaan dapat mengikuti pelatihan atau diskusi perpustakaan yang tidak mengeluarkan banyak biaya agar tetap dapat meningkatkan kualitas mereka.
2. Penambahan staf perpustakaan sangat diperlukan agar staf dapat melaksanakan uraian tugasnya dengan baik sehingga kegiatan perpustakaan akan dapat berjalan secara optimal.
3. Hubungan dan komitmen antara personel perpustakaan hendaknya dipertahankan dan ditingkatkan agar kerja tim dapat lebih solid lagi.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahayani, Ati. *Strategi dan Kebijakan Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Indeks, 2005.
- Creswell, John W. *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*. London: SAGE Publication, 1994.
- Dalimunthe, Ritha F. “Keterkaitan Antar Penelitian Manajemen Dengan Pendidikan dan Pengembangan Ilmu Manajemen.” <http://library.usu.ac.id/download/fe/manajemen-ritha1.pdf> (Diakses pada tanggal 11 Juni 2008)
- Encyclopedia Britannica*, Vol.6. London: William Benton, 1998.
- Gibson, James L. *Organisasi: Perilaku, Struktur, Proses*. Jakarta: Erlangga, 1996.
- Gomes, Faustino Cardoso. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Penerbit Andi, 2003.
- Gulo, W. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Gramedia Widiasarana Indonesia, 2002.
- Hasibuan, Malayu S.P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- Holst R., “Hospital Libraries in Perspective,” *Bulletin Medical Library Association*, 79 (1) Jan 1991: 1-9.
- Jordan, Peter and Caroline Llyod. *Staff Management in Library and Information Work*. Fourth Edition. London: Ashgate, 2002.
- Koentjaraningrat. *Metode-metode Penelitian Masyarakat*. Edisi ketiga. Jakarta: Gramedia, 1993
- Lett, Rosalind K. “Hospital Libraries,” dalam *Encyclopedia of Library and Information Science*. New York: Dekker, 2003.
- Library Association. *Hospital Libraries: Recommended Standars for Libraries in Hospital*. London: Library Association, 2000.
- Martoatmodjo, Karmidi. *Manajemen Perpustakaan Khusus*. Jakarta: Universitas Terbuka, 1996.

- Moleong, Lexy J. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 2004.
- Nawawi, Hadari. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*. Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 1998.
- Nawe, Julita. "Redesigning Library Human Resources: Integrating Human Resources Management and Organizational Development." 2002. http://findarticles.com/p/articles/mi_m1387/is_1_53/ai_n8640817/pg_1 (Diakses pada tanggal 14 Maret 2008)
- Pace, Wayne dan Don F. Faules. *Komunikasi Organisasi: Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. Bandung: Remaja Rosdakarya, 1998.
- Perpustakaan Nasional RI. *Standar Perpustakaan Khusus*. Jakarta: PNRI, 2002.
- Poerwandari, Kristi. *Pendekatan Kualitatif untuk Penelitian Perilaku Manusia*. Jakarta: LPSP3 Fakultas Psikologi UI, 2007.
- Qalyubi, Shihabuddin, dkk. *Dasar-dasar Ilmu Perpustakaan dan Informasi*. Yogyakarta: Jurusan Ilmu Perpustakaan dan Informasi Fakultas Adab, 2003.
- Rivai, Veithzal. *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori ke Praktik*. Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2005.
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. *Manajemen*. Jakarta: PT. Prenhallindo, 1995
- Siagian, Sondang P. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bumi Aksara, 2001.
- , *Fungsi-fungsi Manajerial*. Jakarta: Bumi Aksara, 1996.
- Stueart, R.D dan Barbara B. Moran. *Library and Information Center Management Sixth Edition*. Westport, Connecticut: Libraries Unlimited, 2002.
- Suit, Jusuf dan Almasdi. *Aspek Sikap Mental dalam Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Ghalia Indonesia, 1996.
- Sulistyo-Basuki. *Metode Penelitian*. Jakarta: Wedatama Widya Sastra, 2006.
- Surachman, Arif. "Pengelolaan Perpustakaan Khusus." 2005. [http://eprints.rclis.org/archive/00008177/01/Manajemen Perpustakaan Khusus.pdf](http://eprints.rclis.org/archive/00008177/01/Manajemen%20Perpustakaan%20Khusus.pdf) (Diakses pada tanggal 9 Oktober 2007)
- Sutarno NS. *Manajemen Perpustakaan: Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Samitra Media Utama, 2004

Widdy, Vinsensius. "Perencanaan SDM" 2008.
<http://vinsensiuswiddy.wimamadiun.com/wp-content/uploads/2008/03/bab-2-perencanaan-sdm.pdf> (Diakses pada tanggal 17 April 2008)

Winardi. *Teori Organisasi dan Pengorganisasian*. Jakarta: RajaGrafindo Persada, 2003.

World Health Organization. "Medical Library Handbook" 2002.
<http://www.emro.who.int/his/vhsl/Resources-Handbook.html#top>. (Diakses pada tanggal 8 April 2008)

Sumber Rujukan

Laporan Tahunan Unit Perpustakaan dan Pengembangan Klinik RSUP Fatmawati tahun 2003 (Tidak diterbitkan)

Kumpulan Prosedur Tetap Perpustakaan RSUP Fatmawati (Tidak diterbitkan)



Lampiran 1

Pedoman Wawancara

Pertanyaan untuk Bagian SDM

1. Bagaimana perencanaan SDM di RSUP Fatmawati? (apakah ada kebijakannya?)
2. Bagaimana pengembangan SDM di RSUP Fatmawati?
3. Bagaimana pengawasan SDM di RSUP Fatmawati?

Pertanyaan untuk Pimpinan Perpustakaan

Organisasi

1. Latar belakang berdirinya perpustakaan?
2. Fungsi perpustakaan?
3. Visi dan misi perpustakaan?
4. Ketersediaan SDM yang ada?
5. Latar belakang pendidikan staf?

Perencanaan

1. Bagaimana perencanaan yang dibuat oleh perpustakaan RSUP Fatmawati? (mencakup apa saja?)
2. Kapan perencanaan tersebut dibuat?
3. Siapa saja yang terlibat dalam pembuatannya?
4. Bagaimana proses perencanaannya?
5. Apa dasar dibuatnya rencana?
6. Dari mana sumber-sumber pembuatan rencana? (misalnya dari koleksi, pelayanan)

Pengorganisasian

1. Bagaimana struktur organisasi perpustakaan?
2. Apa anda membuat deskripsi kerja atau *job description*?
3. Siapa yang bertanggung jawab penuh atas kegiatan perpustakaan sehari-hari?
4. Bagaimana anda menentukan sumber kewenangan? (terutama jika anda sedang tidak berada di tempat)
5. Apa anda membuat mekanisme atau prosedur dalam bekerja? (misalnya seperti SOP atau *Standard Operasioal Procedure*)
Kalau iya, siapa saja yang terlibat dalam pembuatannya?
Kalau tidak, mengapa?

Penggerakan

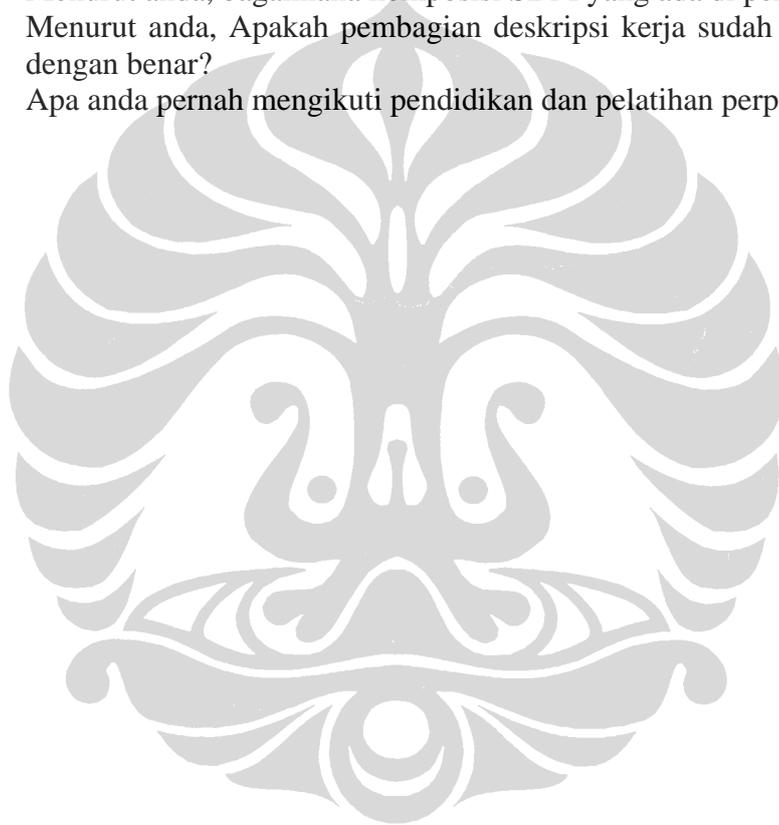
1. Menurut anda, seperti apa gaya kepemimpinan yang anda jalankan?
2. Bagaimana pola komunikasi yang anda jalankan?
3. Apakah anda memberikan motivasi kepada staf anda? Misalnya seperti apa?
4. Apakah anda memberikan pujian jika staf menjalankan pekerjaannya dengan benar dan memberikan sanksi jika staf melakukan kesalahan?
Kalau iya, misalnya seperti apa?

Pengawasan

1. Pengawasan apa yang dilakukan di Perpustakaan RSUP Fatmawati?
2. Apakah anda mengadakan pengamatan terhadap pekerjaan dan aktivitas-aktivitas staf anda?
3. Apa yang anda lakukan jika di dalam pengawasan ditemukan penyimpangan?

Pertanyaan untuk Staf Perpustakaan

1. Menurut anda, bagaimana iklim kerja yang ada di perpustakaan ini?
2. Bagaimana pola komunikasi yang ada antara pimpinan dan staf serta antara sesama staf?
3. Apakah komunikasi yang ada sering mengakibatkan kurangnya kesepahaman atau koordinasi antar bagian?
4. Menurut anda, bagaimana komposisi SDM yang ada di perpustakaan ini?
5. Menurut anda, Apakah pembagian deskripsi kerja sudah jelas dan terlaksana dengan benar?
6. Apa anda pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan perpustakaan?



Lampiran 2

Data Lapangan

1. Informan : NR
Hari/Tgl : Kamis, 24 April '08
Waktu : 13.20 WIB
Durasi : 17.16 menit
Tempat : Ruang Kasubbag Perencanaan dan Pengembangan SDM

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
Perencanaan SDM	<p>Saat peneliti masuk ke ruang Kasubbag Perencanaan dan Pengembangan SDM, informan terlihat sedang makan siang. Karena tidak ingin mengganguya makan, maka peneliti keluar ruangan dan menunggunya hingga informan selesai makan. Setelah kurang lebih 15 menit peneliti menunggu informan makan siang dan sholat dzuhur, peneliti kemudian menemui informan dan mulai melakukan wawancara.</p> <p>→ Bagaimana perencanaan SDM di RSUP Fatmawati?</p> <p>”Perencanaan pengembangan atau perencanaan pengadaan? Satu kan, ada pengadaan SDM yaitu kita harus mencari misalnya unit kerja mana yang memerlukan orang atau unit kerja mana yang masih kurang tenaganya, kan gitu...Itu pengadaan, kita buat perencanaan, itu pertama kan biar bagaimanapun kita lemparkan dulu ke unit kerja atau satuan kerja untuk mengajukan perencanaan kebutuhan tenaga di unit kerjanya masing-masing. Kemudian kita rekap di sini, nah itu untuk dibuat perencanaan.”</p> <p>→ Berarti yang membuat perencanaan awalnya adalah unit kerja?</p> <p>”Iya, jadi dasar dari situ baru nanti SDM membuat perencanaan, kebutuhan SDM-nya ya sesuai dengan tentunya profesinya atau kompetensinya.”</p> <p>→ Kalau kualifikasinya siapa yang menentukan, bu?</p> <p>”Kualifikasi oh.. harus ini.. ya.. itu kan lebih akurat apa yang dibutuhkan oleh satuan kerja. SDM baru secara global membuat perencanaan, tentunya ini disesuaikan juga dengan kebijakan yang ada di rumah sakit. Itu bisa melalui rekrutmen langsung, sendiri atau misalnya kita mengajukan juga ke Departemen Kesehatan, misalnya untuk pengadaan kebutuhan pegawai negeri.”</p> <p>→ Rekrutmen itu dilaksanakannya kapan saja?</p>	<p>Perencanaan SDM di RSUP Fatmawati dimulai dari usulan kebutuhan tenaga dari satuan kerja terkait. Perencanaan tsb direkap, dianalisis kemudian disesuaikan dengan anggaran yang dimiliki oleh rumah sakit.</p>

<p>Kebijakan mengenai SDM</p>	<p>”Rekrutmen itu juga tergantung kebijakan, tahun ini ada ga sih... nah, kaitannya kan dengan anggaran.”</p> <p>→Siapa yang membuat kebijakan mengenai SDM? ”Ya direksi..Kebijakan kan dari direktur ya. Berdasarkan kebijakan itu kan tentunya dianalisa tuh kebutuhan tenaganya, dari hasil analisa itu kan nanti baru bisa diturunkan menjadi kebijakan juga. Gitu.”</p> <p>→ Kebijakan itu dibuatnya kapan saja, bu? ”Kebijakannya dibuatnya dalam satu tahun, karena kan anggaran. Dasarnya itu.. Perencanaannya yang buat.. kita, SDM. Kan merangkum kalo SDM mah.. oh iya, ternyata misalnya di perpustakaan baru satu katanya unit kerja itu harusnya 2 atau 3, dasarnya apa? Ini..ini..ini..gitu kan.. jadi banyak tugas misalnya evaluasinya bagaimana, kan semua unit kerja yang harus buat evaluasi. Itu dituangkan di dalam rapat kerja rumah sakit yang hadir seluruh kepala satuan kerja, dari direksi, pengawas.”</p>	<p>Kebijakan mengenai SDM dibuat oleh Direksi RSUP Fatmawati setiap tahun dan dibicarakan dalam rapat kerja rumah sakit.</p>
<p>Proses rekrutmen</p>	<p>→Proses rekrutmennya seperti apa? ”Unit kerja kan yang buat, ajukan ke atas, perencanaannya kan gini misalnya oh iya dibutuhkan ini...ini...ini.. nanti kita mengajukan ijin prinsip ke direktur untuk melaksanakan rekrutmen.”</p> <p>→ Keputusan akhir dalam rekrutmennya ada di siapa, bu? ”Keputusan akhir ya direksi.. kita tinggal pelaksanaannya.”</p> <p>→ Yang menentukan prediksi staf dalam rekrutmen itu siapa? ”Unit kerja. Misalnya unit kerja membutuhkan orang, dasarnya apa tapi kan SDM tidak semua kebutuhan itu harus selalu difasilitasi. Satu, kaitannya anggaran. Kedua juga rasional ga sih jumlah tenaga yang sekian banyak. Itu kan dikaji, tetep ada kajian.”</p>	<p>Pembuat keputusan dalam rekrutmen adalah Direksi RSUP Fatmawati.</p>
<p>Pengembangan SDM</p>	<p>→ Bagaimana dengan rencana pengembangan SDM? ” Pengembangan di SDM ini fokus ya terutama adalah pendidikan dan pelatihan sesuai kebutuhan tadi dari unit kerja itu. Unit kerja itu kan macam-macam ya, bisa dari profesinya sendiri, kan tetep kalo SDM tidak tau persis saya mo bikin pelatihan ini, dasarnya apa, dibutuhkan atau tidak, tetep itu kebutuhan dari unit kerja. Mo dibikin</p>	<p>Bentuk pengembangan SDM yang dilakukan adalah pendidikan dan pelatihan yang disesuaikan dengan kebutuhan unit kerja.</p>

<p>Pengembangan SDM</p>	<p>pinter apa sih nih orang. Itu kalo yang pendidikan dan pelatihan. Tapi kalau untuk pelatihan jabatan atau apa, itu SDM tetapi itu harus persyaratan. Misalnya kepala bagian atau kepala bidang harus melaksanakan pendidikan atau pelatihan kepemimpinan ya..itu kita yang mengajukan. Jadi bukan ajuan dari unit kerja.”</p> <p>→ Prosedur untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan bagaimana, bu?</p> <p>”Prosedurnya dari unit kerja langsung bikin surat izinnya ke direktur utama, nanti kan akan turun. Di acc apa tidak dari Dirut. Bagaimana anggarannya.. kan selalu menanyakan itu, sesuai ga dengan perencanaan. Misalnya kamu kerja di perpustakaan, kepala unit minta kamu untuk ikut pelatihan. Tapi kita lihat dulu di perencanaan yang lalu ada atau ga. Ternyata waktu itu tidak direncanakan pelatihan itu, tapi ada perencanaan lain. Jadi boleh, fleksibel lah.”</p> <p>→ Mengapa harus disesuaikan dengan perencanaan?</p> <p>”Tetep dilihat dulu dong, perencanaanya, kalau tidak nanti manajemennya bagaimana.. Lagipula kan terkait dengan anggaran.”</p> <p>→ Pelaksanaannya sendiri bagaimana bu?</p> <p>”Tergantung anggaran juga. Kita dah dapet anggaran untuk pengembangan dari rumah sakit, dianggarkan misalnya untuk pengembangan SDM besarnya berapa, itu SDM yang mengelola jumlah uang itu. Kita, SDM harus udah tau unit kerja mana yang mengajukan pendidikan untuk tahun yang berjalan ini. Itu harus dihitung. Kemudian pelatihan juga sama gitu, sehingga kita bisa mengatur kegiatan dengan keuangannya. ”</p>	<p>Rencana pengembangan SDM disampaikan dari unit kerja ke Direktur Utama, kemudian disesuaikan dengan perencanaan dan anggaran yang ada.</p>
<p>Evaluasi Kinerja</p>	<p>→ Bagaimana evaluasi kinerja SDM yang dilakukan di sini?</p> <p>”Evaluasi kinerja kalau yang rutin itu kan di sini banyaknya SDMnya pegawai negeri, pemerintah jadi ada aturan nanti, penilaian kepegawaian DP3 ya, itu yang rutin tiap tahun. Ada kriteria nilai-nilai. Orang tidak boleh nilai cukup, kalau cukup berarti dia itu ada sesuatu. Mungkin ada kinerjanya kurang sekali, itu ada kaitannya pengaruhnya dengan kenaikan pangkat, kenaikan golongan. Gitu..</p> <p>Kemudian untuk evaluasi absensi itu kan kedisiplinan. Misalnya, nih orang ga masuk-masuk..kan itu mempengaruhi kinerja. Selain itu, absensi juga bisa mempengaruhi karena ada uang makan. Uang makan dari pemerintah ya, pegawai negeri. Nah itu kaitannya kita bagaimana mengajukan ke bagian keuangan pegawai-pegawai ini agar mendapatkan uang makan. Itu sesuai dengan kehadiran. Jadi itu sebagai reward dan</p>	<p>Evaluasi kinerja dilakukan setiap tahun mengacu pada peraturan penilaian dari pemerintah.</p>

<p><i>Reward and Punishment</i></p>	<p>punishment ya disitu.”</p> <p>Di tengah wawancara, ada suara pintu diketuk kemudian beberapa orang staf bagian SDM masuk ke dalam. Salah satu staf bertanya mengenai suatu hal kepada informan. Setelah selesai berbicara dengan salah satu stafnya, informan kembali melanjutkan wawancara dengan peneliti.</p> <p>→ Yang melakukan evaluasi dan mengontrol kehadiran itu siapa, bu? ”Kita juga, khususnya di bagian pembinaan. Absensinya kita yang ngerekap tuh tiap bulan, kita bagikan di unit kerjanya kan pada absen tuh, nanti dari situ setor tuh kesini. Berapa kali sakit, berapa kali izin. Kalau alpa ada tuh aturan kebijakan rumah sakit. Alpa 3 kali misalnya, dapat uang insentifnya dipotong sekian. Itu bisa sebagai punishment.”</p> <p>→ Kalau rewardnya, bentuknya seperti apa, bu? ”Kalo reward bentuknya kan bisa materi, bisa bentuk penghargaan, bisa yang namanya diikutkan pelatihan atau pendidikan. Itu juga bisa salah satu bentuknya reward. Dilihatnya dari absen, kinerja, dinilai. Ya nanti kalau ada pelatihan ini diikutkan, diprioritaskan gitu..kan dibiayain dari rumah sakit. Atau pendidikan misalnya kinerjanya ga bagus, tapi dia mengajukan pendidikan, kita nilai dulu kan gitu. Kalau punishment juga ada tindakan semua ya, pegawai negeri itu mempunyai buku peraturan pemerintah, semua kita mengacu kesitu. Ada tindakan kedisiplinan disitu.”</p>	<p><i>Reward dan Punishment</i> diberikan berdasarkan kehadiran dan penilaian kinerja.</p>
<p>Laporan Pertanggungjawaban</p>	<p>→ Apa anda meminta laporan pertanggungjawaban kepada setiap unit kerja? ” Laporan iya, itu tiap tahun ya evaluasi. Ada yang bulanan, tahunan.”</p>	<p>Laporan pertanggungjawaban dari unit kerja setiap tahun dievaluasi.</p>

2. Informan : OK
 Hari/Tgl : Kamis, 8 Mei'08
 Waktu : 10.47 WIB
 Durasi : 16.28 menit
 Tempat : Ruang Kepala Bagian SDM

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
Kebijakan mengenai SDM	<p>Saat peneliti hendak bertemu dengan informan, informan terlihat sedang menerima tamu di ruangannya. Setelah informan selesai bertemu dengan tamunya, peneliti segera bertemu dan memperkenalkan diri. Informan mempersilahkan peneliti untuk duduk, kemudian informan bertanya mengenai surat izin penelitian. Setelah peneliti memberikan surat izin penelitian kepada informan, ia bersedia untuk diwawancara. Peneliti kemudian menyiapkan instrumen penelitian, yaitu pedoman wawancara dan alat perekam.</p> <p>→ Bagaimana kebijakan SDM yang ada di RSUP Fatmawati? "Kebijakan kan banyak ya, mulai dari perencanaan, pengadaan, mengenai penempatan, mutasi, sampai dengan kesejahteraan." → Kebijakan perencanaannya seperti apa? "Kalo kebijakan perencanaan di sini kita usulan dari kebutuhan pegawai dari satuan kerja terkait yang dihitung berdasarkan beban kerja. Jadi datangnya dari satuan kerja. Masing-masing satuan kerja itu mengusulkan kebutuhannya, misalnya pada tahun depan butuh tenaga dokter sekian, perawat sekian. Nanti kita rekap, kita analisa, bener ga butuh atau ga lalu kita sesuaikan dengan anggaran rumah sakit. Jika sesuai dengan kemampuan kita, baru diadakan skala prioritas. Tidak semua kebutuhan satuan kerja itu kita penuhi karena kita menyangkut anggaran." → Mengapa usulan dari satuan kerja perlu dianalisa? "Perlu dianalisa karena mesti dilihat sesuai ga dengan kebutuhannya." → Kalau beban kerja itu dilihatnya dari mana? "Berdasarkan standar perhitungan beban kerja, kita rumusnya dari Departemen Kesehatan. Misalnya di keperawatan, ada perbandingan tempat tidur dengan perawatnya." → Rekrutmen sendiri diadakannya kapan saja?</p>	<p>Kebijakan SDM dibuat setiap tahun mulai dari perencanaan, pengadaan, penempatan, pengembangan, mutasi, hingga kesejahteraan.</p> <p>Kebijakan perencanaan dibuat berdasarkan usulan dari satuan kerja yang kemudian dianalisa dan disesuaikan dengan anggaran rumah sakit.</p>

<p>Perencanaan SDM</p>	<p>”Pengadaan belum tentu setiap tahun, tapi kalau kebijakan dan perencanaan setiap tahun harus dibuat. Makanya dianalisa ketenagaan. Tidak setiap tahun kita merekrut, misalnya ada yang pensiun, berarti kita butuh merekrut jadi harus seimbang.”</p> <p>→ Perencanaannya itu mencakup apa saja?</p> <p>”Ya misalnya kualifikasi pendidikannya apa, keahlian, ketrampilan dan lain sebagainya. Kompetensinya yang dibutuhkan apa... Setelah direkap, tahun ini butuh tenaga berapa, nanti secara rumah sakit dilihat dari sisi anggaran. Kita melihat dari lingkup rumah sakit, pegawainya saat ini berapa. Kan dianalisa seperti itu, mana yang diprioritaskan. Kan dibicarakan di dalam suatu rapat gabungan.”</p> <p>→ Mengapa ada skala prioritas?</p> <p>”Skala prioritas karena kemampuan anggaran itu. Kan kita bukan sekedar rekrut, tapi embel-embelnya kalo dah diangkat jadi pegawai, gajinya gimana, insentifnya gimana, THRnya gimana, kan kaitannya berentet. Untuk belanja pegawai bukan hanya gaji, kesehatannya gimana, pensiunnya gimana..”</p> <p>→ Apa hasil dari analisa tersebut disampaikan lagi kepada satuan kerja?</p> <p>”Setelah direksi menyetujuinya, nanti kita <i>feed back</i>, misalnya tahun ini direkrut dengan kualifikasi ini..ini.. Kalau memang direksi menyetujui, oke baru kita melakukan pengadaan. Jadi semuanya itu keputusan dari Direksi.”</p> <p>→ Dasar dibuatnya kebijakan?</p> <p>”Kalau kebijakan dari awal sudah dibuat, misalnya perencanaan, pengadaan pegawai itu harus sesuai kebutuhan. Sesuai kebutuhan itu artinya sesuai dengan kompetensinya. Kan kita butuh dokter, ga mungkin kita rekrutnya perawat.”</p>	<p>Perencanaan SDM dilaksanakan berdasarkan skala prioritas karena terkait dengan anggaran yang dimiliki oleh rumah sakit.</p>
<p>Proses rekrutmen</p>	<p>→ Proses rekrutmennya seperti apa?</p> <p>”Kita punya tim. Tim pengadaan dari rumah sakit, yang melibatkan SDM dan satuan kerja terkait. Misalnya kita butuh dokter, berarti kita butuh komite medis. SDM kan hanya wawancara secara umum, tapi teknis medis kan yang tau komite medik.”</p>	<p>Dalam rekrutmen dibentuk suatu tim pengadaan yang terdiri dari Bagian SDM dan satuan kerja terkait.</p>
<p>Pengawasan SDM</p>	<p>→ Bagaimana anda melakukan pengawasan SDM?</p> <p>”Kita ada 2, yang pertama absensi. Absensi di sini kan kita sudah komputerisasi, dengan handkey. Kita punya alat-alatnya.. Dimonitor di sini, sistemnya online ya</p>	<p>Pengawasan SDM dilakukan dengan 2 cara, yaitu dengan memantau daftar hadir dan melalui pengawasan melekat.</p>

<p>Penilaian Kinerja</p>	<p>karena sistem komputerisasinya sudah berjalan. Satu lagi waskat dari satuan kerja, monitoring atau pengawasan. Kalo handkey kan orang hanya datang, pulang. Selama dia bekerja itu tanggung jawab dari masing-masing satuan kerja, yaitu kepalanya. ” → Evaluasinya sendiri seperti apa? ”Kinerja kalo dari daftar kehadiran dilihat di master rekap, secara otomatis setiap akhir bulan kita punya datanya dan kinerjanya di satuan kerja itu. Untuk kesehariannya kan yang tau kepala satuan kerjanya, nanti dia yang bikin catatan sendiri. Kalo di SDM kita ada Daftar Penilaian Prestasi Pegawai, namanya DP3. Itu kan tahunan, bukan bulanan. Tapi kalau performance hariannya itu ada di masing-masing satuan kerja. Dan tidak setiap bulan dilaporkan ke SDM, tapi penilaian itu kita akumulatif setiap satu tahun sekali berupa DP3 itu. Kalo absensi bisa kita monitor harian, dari situ aja kinerja udah kelihatan.” → Peraturan penilaian itu mengacu dari mana? ”Karena kita sebagian besar PNS, ya mengacu pada tingkat yang lebih tinggi, yaitu BKN atau Badan Kepegawaian Nasional.”</p>	<p>Penilaian kinerja berdasarkan pada peraturan penilaian dari pemerintah, yaitu dengan melalui Daftar Penilaian Prestasi Pegawai.</p>
<p>Pengembangan SDM</p>	<p>→ Bagaimana dengan pengembangan SDM? ”Untuk pengembangan SDM kita ada kebijakan SDM yaitu melalui 2, pendidikan dan pelatihan. Pendidikan itu melalui pendidikan yang formal, S3, S2, D3 sampai D2.S3 misalnya untuk konsulen, kalau D2 untuk ketrampilan kaya staf perpustakaan. Kalau pelatihan banyak misalnya yang bersertifikasi, yang untuk menunjang ketrampilan.” → Prosedurnya bagaimana? ”Ya itu, setiap tahun kita kan ada yang namanya raker. Raker itu kan menampung dari semua satuan kerja, kita rangkum. Misal kita punya uang cuma segini, ya kita skala prioritas mana yang mesti didulukan. Oh ini perlu untuk menunjang pelayanan kita, dibikinlah misalnya <i>in-house training</i> untuk pengembangan kompetensi.”</p>	<p>Pengembangan SDM dilakukan melalui pendidikan dan pelatihan yang juga merupakan usulan dari satuan kerja. Usulan tersebut kemudian dirangkum dan dibuat skala prioritas.</p>
<p>Pembinaan SDM</p>	<p>→ Bagaimana dengan pembinaan SDM? ”Pembinaan salah satunya absensi, kalo dia berprestasi kaya kita kemaren hari ulang tahun fatmawati istilahnya pembinaan karier, dia mendapatkan sesuatu award, suatu penghargaan menjadi pegawai terbaik.”</p>	<p>Pembinaan SDM dilakukan dengan memberikan <i>reward and punishment</i> yang dinilai berdasarkan absensi dan prestasi kerja.</p>

<p><i>Reward and Punishment</i></p>	<p>→ Dinilainya dari mana? ”Prestasi kerja. Kita bikin tim, tim menilai lalu kita lemparkan ke audience, ke seluruh pegawai. Misalnya 50 nominator, kita saring melalui penyebaran angket opini.” → Untuk punishment sendiri seperti apa? ”Punishment kita sudah berjalan, misalnya kalau dia tidak hadir secara PNS itu kan ada aturan pedomannya, misalnya penundaan gaji berkala, penurunan pangkat sampai pemberhentian.” → Kategori punishmentnya apa saja? ”Tidak hanya kehadiran, tapi misalnya dia menyalahgunakan wewenang, penyalahgunaan uang rumah sakit, bisa sampai dikeluarkan.”</p>	<p><i>Reward and Punishment</i> dilakukan sesuai dengan prestasi kerja staf.</p>
-------------------------------------	--	--

3. Informan : NT
 Hari/Tgl : Jumat, 25 April '08
 Waktu : 10.29 WIB
 Durasi : 65 menit
 Tempat : Perpustakaan RSUP Fatmawati

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
<p>Latar Belakang Perpustakaan</p>	<p>Saat peneliti memasuki ruang Kepala Instalasi Diklit terlihat informan sedang mengetik. Beliau bersedia diwawancarai sambil mengerjakan tugasnya. Peneliti mulai menyiapkan instrumen penelitian, yaitu pedoman wawancara dan alat perekam. Pada mulanya informan terlihat kurang fokus pada pertanyaan yang diberikan peneliti, hal ini dikarenakan ia sedang mengetik di komputer. Karena kurang fokusnya informan sehingga peneliti harus mengulang pertanyaan pertama hingga 2 kali. Di dalam menjawab pertanyaan, informan terlihat antusias. Hal ini terbukti karena informan selalu melakukan <i>eye contact</i> dengan peneliti dan menjawab pertanyaan peneliti dengan lancar. → Bagaimana latar belakang berdirinya perpustakaan RSUP Fatmawati?</p>	<p>Informan terlihat sangat antusias saat menceritakan proses perkembangan perpustakaan.</p>

<p>Latar Belakang Perpustakaan</p>	<p>”Sebenarnya pada saat saya pegang ini, perpustakaan tuh udah ada. Saya di sini kan 93, tapi belum pegang Diklit. Dulu tuh katanya udah ada, tapi pindah-pindah dibawah siapanya. Seingat saya dulu pernah di bagian Litbang, pindah lagi ke bidang pelayanan pelanggan, balik lagi ke Diklit trus pindah lagi ke Instalasi perpustakaan dan pengembangan klinik. Setiap pimpinan dia mengubah ya, beda kebijakan, beda pengelola, jadi di bawah satuan kerja mana gitu.” → Anda sendiri mengelola perpustakaan ini sejak tahun berapa? ”Kalo ga salah itu tahun 2000. Dulu namanya Instalasi Diklit trus berubah jadi Instalasi perpustakaan dan pengembangan klinik. Sekarang balik lagi jadi Instalasi Diklit. Ada SK nya sih ya, tapi kalo dokumen-dokumen kaya gitu kan ga bisa keluar ya.”</p>	<p>Perpustakaan RSUP Fatmawati berfungsi sebagai sarana penunjang rumah sakit di dalam melaksanakan fungsinya sebagai rumah sakit pendidikan.</p>
<p>Visi dan Misi Perpustakaan</p>	<p>→ Visi misi perpustakaannya itu mengikuti yang sudah ada atau bagaimana? ”O.. kita bikin sendiri. Mungkin ya karena ini rumah sakit kelas B pendidikan, banyak sekali mahasiswa seperti anda yang praktek di sini, kaya dari Akper, kebidanan, dokter, residen, gizi, dan sebagainya. Jadi bagaimana pula kalo rumah sakit itu tidak ada perpustakaan. Kebijakan itu kan turunnya bukan dari saya. Dari atas menurunkan kebijakan harus ada perpustakaan trus dikelola. Gitu aja..”</p>	<p>Visi misi perpustakaan mengacu kepada visi dan misi lembaga induknya, yaitu RSUP Fatmawati.</p>
<p>Ketersediaan SDM di Perpustakaan</p>	<p>→ Berapa jumlah SDM yang ada di sini? ”Anda mesti ngerti dulu ya, ini kan Instalasi Diklit. Dia mengelola perpustakaan dan mengelola pelaksanaan pelatihan, pendidikan, dan penelitian. Semua ada di sini dengan sdm saya cuma saya, bu eti, suryanto, alex, nimah. Dengan kerjaan yang anda bisa lihat sendiri.. Harus dipisah ya antara perpustakaan dengan pendidikan dan pelatihan. Anda kan menelitinya perpustakaan. Kalo untuk perpustakaan sendiri itu cuma ada bu eti sama suryanto. Nimah itu aja dateng ke kita baru aja beberapa bulan yang lalu. Gitu,, dan bu eti itu kan pustakawan, suryanto itu intinya tata usaha. Dah berapa tahun tuh berjalan, nanti coba tanya bu eti aja. Bu eti awalnya di perpustakaan tvri, pernah juga di perpustakaan nasional. Waktu saya diserahkan ini, saya cuma sendiri. Ada satu staf yang pernah pelatihan di perpustakaan nasional kalo ga salah selama 6 bulan. Awalnya cuma dia sendiri, tapi kan ga mungkin mengelola hanya sendiri.” → Bagaimana latar belakang pendidikan staf yang ada?</p>	<p>Sumber daya manusia di perpustakaan masih terbatas. Hal ini terlihat dari kurangnya staf yang menangani kegiatan utama perpustakaan.</p>

<p>Latar Belakang Pendidikan Staf Perpustakaan</p>	<p>”Bu eti kan S1 perpus, kalo suryanto madrasah aliyah. Trus kita kembangkan dia. Kita punya perencanaan peningkatan <i>skill dan knowledge</i>. Awalnya dia cleaning service di sini. Sebetulnya gini awalnya saya mengelola perpustakaan, sudah ada satu staf yang dilatih di perpustnas, kemudian masuk bu eti. Karena kan ga mungkin mengelola sendiri dan harus ada yang berlatar belakang perpustakaan. Tidak semudah orang kira mengelola perpustakaan tanpa ada yang mengerti. Meskipun orang bisa dilatih, tapi kan ada bedanya ya. Nah masuklah bu eti ke sini, sehingga pada waktu itu ada bu eti dengan anak yang dilatih 6 bulan itu. Nih anak lulusan SMEA kalo ga salah. Dalam perjalanannya, suryanto itu dulu <i>cleaning service</i>, dia bersih-bersih trus kita suruh dia pake komputer ternyata dia bisa, dia mampu. Akhirnya saya berjuang. Tadinya setiap saya dikasih petugas bermasalah, dikasih lagi bermasalah. Akhirnya saya bilang udah angkat aja tuh. Memperjuangkan suryanto tuh ga mudah. Jadi gini ada orang dari instalasi diklit yang secara operasional dia mampu dan bagus. Dia sebagai <i>cleaning service</i> dilatih. Saya bilang tolong dong latih dia. Akhirnya bisa. Kebetulan suryanto pernah ikut kursus komputer. Terjadilah transfer ilmu itu. Trus saya maju ke pimpinan untuk angkat dia. Akhirnya diangkat dia jadi non-PNS, kalo ga salah Oktober 2002 atau 2003 gitu. Tadinya sebagai <i>cleaning service</i> kita bayar sendiri, pake duit pribadi nih ceritanya. Kan kalo honor <i>cleaning service</i> kecil banget ya, kasian. Akhirnya jadilah dia tenaga non-PNS. Dia sebagai tata usaha pada waktu itu. Dalam perjalanannya, si anak yang dilatih ini ada <i>problem, something wrong</i> ada sesuatu kesalahan dia sehingga harus keluar dari rumah sakit ini. Tinggal bu eti sama suryanto dan tidak ditambah selama bertahun-tahun. Suryanto kita kembangkan lagi <i>skill knowledge</i>-nya. Sementara gini, kalo kita mengandalkan <i>printed book</i> terus di jaman globalisasi kan ga mungkin ya. Kemudian dituntut kebutuhan dari <i>customer</i>. Mereka cari <i>printed book</i>, kan suka ga ketemu. Berdasarkan itu kita usul gimana kalo kita bikin semacam warintek, internet lah intinya. Tapi dengan SDM segini apakah bisa. Akhirnya saya maju ke pimpinan, gimana nih ya di satu sisi kebutuhan mendesak seperti itu. Kan pegawai rumah sakit juga banyak yang sekolah, sementara kemampuan rumah sakit untuk beli buku ga banyak. Kita cari jalan keluarnya. Akhirnya saya maju ke direksi bahwa kebutuhan internet itu mendesak, harus ada dan memang harus dikembangkan seperti itu. Trus saya bilang studi banding aja deh, tadinya saya usul mau ke British Council,</p>	<p>Pada awal pengelolaannya, pimpinan perpustakaan berusaha melakukan pengembangan perpustakaan yaitu dengan cara menambah staf khususnya pustakawan dan meningkatkan kemampuan staf yang sudah ada.</p> <p>Pimpinan perpustakaan berusaha keras untuk meningkatkan kuantitas dan kualitas sumber daya manusia yang ada dengan segala cara.</p>
--	---	---

<p>Perubahan Sistem Automasi Perpustakaan</p>	<p>perpustakaan IPB yang automasi perpusnya udah jalan. Di internet sih katanya udah ada, tapi saya sendiri belum tau. Tapi suatu saat pimpinan rumah sakit ini bilang, di Universitas Esa Unggul ada, perpustakaanya bagus tuh, besar. Katanya, ya udah ke sana aja. Lagian dulu kan kita masih pake katalog kartu yang ga karu-karuan itu. Kasian kan kalo nyari buku, lama. Sekarang kan dikembangkan ya, saya taunya kalo di gramedia, di perpustakaan lain juga ada ya OPAC. Pengennya sih gitu. Tinggal klik, nyari kan gampang. Dasarnya itu. Akhirnya beliau setuju. Ya udah, akhirnya saya ke sana.”</p> <p>→ Kalo studi banding ke rumah sakit lain?</p> <p>”Ga ada ya, katanya sih kata orang yang paling bagus ya di sini. Jadi ga ada perbandingan.</p> <p>Pas kita ke esa unggul, disana enak banget. Ada internet, automasi, bikin PDF. Saya bilang saya kepengen mengembangkan seperti ini tapi SDM-nya ga ada. Trus saya bicara sama mereka, gimana kalo ada pelatihan magang di sini. Pas saya bicara sama kepala perpusnya, mereka bersedia bantu mengembangkan dalam rangka mereka kalo di perguruan tinggi itu kan ada apa namanya tridharma perguruan tinggi. Salah satunya kan pengabdian masyarakat. Ini adalah salah satu implementasinya. Mereka tanya kita ada komputer berapa, saya bilang 2 tapi juga belum ada akses internet. Sampe akhirnya kita bersurat antar institusi. Tadinya kita yang mau kirim orang ke sana, jadinya mereka yang kirim tenaga ke kita. Terbalik jadinya. Sebelumnya mereka studi kelayakan dulu sampai pada kesimpulan SDM di sini kurang namun sarana prasarana memungkinkan. Akhirnya mereka bantu kita mengembangkan. Sampai kepada softwarena, hardware mereka yang kasih. Kita pasrah. Mereka setting semua. Untuk sarana prasarana kita yang mengadakan, tapi mereka juga nyumbang. Kaya headphone, internet card. Akhirnya sistem automasi bisa berjalan, tapi baru sebatas OPAC sama internet aja. Untuk pelayanan dengan barcode belum sampai ke situ. Waktu itu juga buku masih berantakan. Kan gini, waktu saya lihat pengelompokan yang dibuat pustakawan karena bukan pustakawan medis, kadang-kadang ada buku penyakit dalam masuk ke bagian lain. Kalo ada dokter sama perawat yang cari kan susah. Akhirnya saya turun tangan langsung sendiri. Akhirnya saya beride ya udah kita kasih warna aja, penyakit dalam warna merah dan lain sebagainya. Saya berpikir kalo kita kasih warna, siapapun yang ngambil ato</p>	<p>Dalam melakukan pengembangannya, Perpustakaan RSUP Fatmawati melihat kebutuhan dari pengguna perpustakaan.</p> <p>Perpustakaan RSUP Fatmawati berusaha meningkatkan pelayanan perpustakaan dengan mengembangkan sistem automasi perpustakaan.</p>
---	--	--

	<p>ngembaliin salah akan keliatan. Akhirnya sambil menata OPAC tadi kita mengelompokkan buku juga. Karena pegawai kita cuma dua saya ikut turun tangan. Dari mulai mengelompokkan, melabel, mengentri dari pagi, sore, malem kita kebut. Akhirnya terlaksanalah itu. Untuk entri data, dikeroyok sama orang Indonusa. Tapi ada sebagian dari mahasiswa yang kita bayar, kita kasih transport. Selesailah masalah automasi itu. Sekarang masalahnya peningkatan SDM, bukan hanya kuantitas tapi juga kualitas. Cuma kuantitas dari rumah sakit ga direspon, akhirnya saya meningkatkan skill-nya suryanto. Dia merangkap tata usaha, internet, pelayanan. Bu eti juga seperti itu. Tapi karena suryanto masih muda, jadi dia yang ditempa. Saya bilang ke dia untuk kuliah lagi ambilnya IT. Tapi karena IT kan mahal sedangkan rumah sakit hanya bantu 50% aja. Karena dia ada kemampuan akhirnya sekarang dia kuliah lagi D2 perpus di Universitas Terbuka. Tadinya mau D3, tapi karena di UT ga ada, ya udah. Tapi lumayanlah daripada ga.” (Informan terlihat sangat antusias saat menceritakan proses perkembangan perpustakaan) ”Ini kan rumah sakit kelas B pendidikan, kalo di standar apa tuh namanya untuk perpustakaan rumah sakit kelas B itu kan ada jumlah staf harus sekian, jumlah pustakawan sekian. Kita belum bisa seperti itu. Sementara kalo di perpustakaan pengolahan harus bagian sendiri, pelayanan sendiri, perawatan koleksi juga. Sementara kita adanya ya kaya gini. Saya bingung juga. Jadilah seperti ini.”</p>	<p>Pimpinan perpustakaan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap organisasi yang dikelolanya.</p> <p>Dengan keterbatasan sumber daya manusia yang ada, Perpustakaan RSUP Fatmawati berusaha memberikan yang terbaik kepada penggunanya.</p>
<p>Struktur Organisasi Perpustakaan</p>	<p>→ Bagaimana struktur organisasi perpustakaan fatmawati? ”Struktur kita ada di bawah Direktur Umum, SDM, dan Pendidikan.” → Apa struktur yang ada mempersulit perpustakaan untuk berkembang? ”Struktur kan dibuat bukan untuk mempersulit. Kita sudah sesuai ya.”</p>	<p>Struktur organisasi perpustakaan tidak menjadi hambatan di dalam pengembangan perpustakaan.</p>
<p>Perencanaan SDM</p>	<p>→ Apa anda membuat perencanaan SDM? ”Perencanaan sudah dibuat, kita dah minta tenaga tambahan tapi belum dipenuhi.” → Bentuk perencanaannya seperti apa? ”Sebenarnya gini, kita dah buat struktur organisasi. Seharusnya di perpustakaan ditambah 2 orang tenaga lagi, untuk pengolahan dan perawatan koleksi, karena kita mengharapkin tadinya sih semua pekerjaan, semua uraian tugas bisa dibagi habis.</p>	<p>Perencanaan yang dibuat oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati dilaksanakan sesuai arahan yang diberikan oleh Direksi dan berdasarkan pada dana yang dimiliki oleh rumah sakit.</p>

<p>Program Kerja Perpustakaan</p>	<p>Ternyata ga bisa seperti itu jalannya.” → Mengapa? ”Kembali lagi ke fungsi pokok rumah sakit, ada pelayanan kesehatan dan pendidikan. Rumah sakit kan tidak mungkin mengabaikan pelayanan. Mungkin karena saya dokter, saya tau banget ya. Sejauh ini pelayanan keteteran jadi SDM yang ada dialihkan ke sana. Saya tidak sepenuhnya menyalahkan pihak SDM, karena mereka kan punya skala prioritas. Sebenarnya kalo ada duit, pimpinan pasti maulah memenuhi.” → Siapa saja yang terlibat dalam perencanaan tersebut? ”Kita buatnya bareng-bareng. Dibicarakan sama-sama.” → Kapan perencanaan tersebut dibuat? ”Setiap tahun, kan ada rencana kerja tahunan. Dari mulai perencanaan SDM, anggaran, sarana prasarana.”</p> <p>Di tengah-tengah wawancara, telepon di kantor informan berbunyi. Informan terpaksa memotong pembicaraan untuk mengangkat telepon. Setelah selesai berbicara di telepon, informan kembali melanjutkan wawancara dan menjawab pertanyaan dari peneliti.</p>	<p>Perencanaan Perpustakaan RSUP Fatmawati tercantum di dalam program kerja tahunan yang mencakup perencanaan mengenai sumber daya manusia, perencanaan anggaran, dan perencanaan sarana prasarana.</p>
<p>Standar Prosedur Operasional</p>	<p>→ Apa anda membuat mekanisme atau prosedur dalam bekerja? ”Kita dah ada semuanya.” → Siapa saja yang terlibat dalam pembuatannya? ”Seharusnya yang membuat mekanisme di perpustakaan bukan saya, lebih kepada Waka Bidang Perpustakaan ya.. tapi karena tugas di perpustakaan itu banyak, jadi saya juga ikut bantu buat konsepnya. Karena sebenarnya protap kan apa yang dikerjakan dituangkan dalam bentuk tertulis dan dilegalkan oleh pimpinan.”</p>	<p>Perpustakaan RSUP Fatmawati telah memiliki deskripsi kerja untuk masing-masing staf dan standar prosedur operasional untuk setiap kegiatan perpustakaan. Namun, deskripsi kerja yang telah dibuat belum terlaksana dengan baik karena keterbatasan SDM yang ada.</p>
<p>Deskripsi Kerja</p>	<p>→ Apa anda membuat deskripsi kerja? ”Uraian tugas juga udah saya buat, tapi pada awalnya saya ajak bicara dulu. Dikasih tau bahwa bekerja bukan untuk mereka sendiri, tugas yang lain juga harus dikerjakan juga. Tapi rasanya sih memang itu harusnya ga begitu, harusnya dipenuhi SDMnya. Tapi yang terjadi kan kekurangan orang. Rumah sakit ini pegawainya sudah</p>	

<p>Kepemimpinan yang Dijalankan</p>	<p>kebanyakan.” → Apa deskripsi kerja tersebut sudah terlaksana dengan baik? ”Karena dasarnya kita kekurangan tenaga, jadi uraian tugas itu tidak terlaksana dengan baik. Kita di sini kerja serabutan.”</p> <p>→ Bagaimana kepemimpinan yang anda jalankan? ”Saya lebih menekankan kepada teamwork, karena SDM di sini sedikit. Budaya kerja yang saya tanamkan bahwa mereka harus memiliki komitmen dalam bekerja.” → Apa anda memberikan motivasi kepada staf anda? ”Motivasi biasanya saya berikan waktu rapat internal. Saya selalu menekankan agar mereka kerja dengan komitmen.” → Apa anda memberikan pujian jika staf menjalankan pekerjaannya dengan baik dan memberikan sanksi jika staf melakukan kesalahan? ”Kalau mereka salah biasanya ya saya tegor baik-baik. Kalau pujian biasanya saya katakan di rapat internal. Misalnya bulan ini kamu kerjanya bagus, tingkatin terus ya..”</p>	<p>Kepemimpinan dijalankan dengan menekankan <i>teamwork</i>, menanamkan komitmen di dalam bekerja, menjalin hubungan komunikasi yang baik dengan staf, memberikan motivasi serta pujian dan sanksi sesuai dengan prestasi kerja staf.</p>
<p>Pengawasan SDM</p>	<p>→ Bagaimana anda melakukan pengawasan terhadap staf anda? ”Biasanya saya lihat dari absen harian.” → Apa anda mengadakan pengamatan terhadap pekerjaan dan aktivitas staf anda? ”Ga selalu saya awasi ya, karena waktu saya untuk <i>manage</i> kan banyak tersita, misalnya untuk buat konsep-konsep. Tapi kembali lagi, karena SDM di sini sedikit sampe kadang saya turun tangan langsung buat surat, mereka tinggal print-kirim aja. Akhirnya seperti itu. Pernah ada karyawan yang bermasalah, saya amati di bener-bener. Hari ini dia kerjanya apa, jam segini lagi ngapain. Saya catet kegiatannya trus saya kasih ke bagian SDM, biar mereka yang menanganinya.”</p>	<p>Pengawasan yang dilakukan oleh Kepala Instalasi Diklit sebagai pimpinan perpustakaan yaitu dengan memantau daftar hadir staf serta dengan memonitor pekerjaan dan aktivitas staf, terutama jika mereka sedang banyak pekerjaan.</p>

4. Informan: NT

Hari/Tgl : Selasa, 13 Mei'08

Waktu : 09.39 WIB

Durasi : 10 menit

Tempat : Perpustakaan RSUP Fatmawati

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
Perencanaan Pengembangan SDM	<p>Peneliti menemui informan NT berdasarkan janji wawancara yang telah dibuat. Saat peneliti datang, informan terlihat sudah siap untuk diwawancarai sehingga peneliti segera bersiap untuk melakukan wawancara.</p> <p>→ Apa anda membuat perencanaan pengembangan SDM?</p> <p>”Perencanaan pengembangan ada, Kita kan punya perencanaan peningkatan skill dan knowledge.”</p> <p>→ Bentuk pengembangannya seperti apa?</p> <p>”Misalnya pendidikan dan pelatihan. Kalau yang formal, kaya suryanto lagi ambil D2 Perpus, nimah lagi mo dikursusin di Perpustakaan nasional, tapi kemaren gagal karena permohonan kita telat karena kapasitasnya sudah penuh. Kalau ni'mah sifatnya magang, kalo ga salah 6 bulan.”</p> <p>(informan menjawab pertanyaan peneliti dengan sangat terburu-buru).</p> <p>→ Kalau untuk penambahan tenaga yang belum dipenuhi, apakah tetap direncanakan?</p> <p>”Ya dibikinlah.. kan ada rencana kerja tahunan, dari mulai perencanaan sdm, anggaran, sarana prasarana. Meskipun sdm belum terpenuhi, selalu direncanakan.”</p>	<p>Pengembangan staf dilakukan dengan meningkatkan kualitas, misalnya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, formal maupun informal.</p>
Pelimpahan Wewenang	<p>→ Bagaimana anda menentukan sumber kewenangan? (terutama jika anda sedang tidak berada di tempat)</p> <p>”Biasanya dilimpahkan pada tenaga pengganti yang melaksanakan tugas. Selama ini kalau saya cuti, yang ganti ya Bu Eti karena ga ada orang lagi.”</p> <p>→ Apakah ada batasan-batasan dalam pelimpahan wewenang itu?</p> <p>”Ya iyalah. Kalau ada keputusan-keputusan yang strategis, dia telpon. Misalnya keputusan tentang dana untuk pengembangan IT. Yang bisa dihandle, ya ditangani sendiri.”</p>	<p>Kewenangan diberikan kepada pimpinan kepada tenaga pengganti jika ia sedang tidak berada di tempat dengan tetap memberikan batasan-batasan.</p>

Pembagian Kerja	<p>→ Bagaimana pembagian kerja yang ada di perpustakaan?</p> <p>”Seharusnya sesuai dengan tugasnya masing-masing, tapi karena kekurangan orang jadinya serabutan. Kaya sekarang pa Alex lagi cuti, ya kita yang kerjain. Intinya, semua tugas yang ada di depan kita <i>handle</i>, ada yang bolong-bolong kan banyak banget. Tapi untuk yang pokok-pokok tetep kita kerjain. Kan saya dah bilang kalau kita kerjanya <i>teamwork</i>, kalo ga gitu ga kepegang.”</p> <p>(Saat diwawancarai informan terlihat sedang mengerjakan tugas staf Bagian pendidikan dan pelatihan karena orang yang bersangkutan sedang cuti).</p>	Pekerjaan di perpustakaan dilakukan secara kerja tim agar dapat mencapai hasil yang maksimal.
Teamwork	<p>→ Bagaimana anda membangun <i>teamwork</i> tersebut?</p> <p>”Kita kan selalu rapat ada rapat internal. Setiap rapat yang pertama kali saya ucapkan itu terima kasih atas kerjasamanya. Setelah itu mengharapkan prestasi yang lebih, gitu kan.. karena bekerja itu adalah seni.”</p> <p>→ Kapan saja rapat internalnya diadakan?</p> <p>”Sebetulnya kita merencanakannya jumat minggu ke4, tapi pada kenyataannya ga bisa gitu. Kadang-kadang hari jumat ternyata penuh, jadi kadang ga terlaksana. Kalau ada yang penting, tinggal panggil aja misalnya kumpul sebentar. Bicara yang penting. Kalau saya terpaku sama jadwal kan ga kepegang. Sebisa mungkin selalu ada rapat internal.”</p>	Rapat internal yang dilaksanakan oleh semua staf perpustakaan dimanfaatkan untuk membangun kerja tim diantara mereka.
Hubungan Komunikasi	<p>→ Bagaimana komunikasi yang ada jalankan dengan staf anda?</p> <p>”Saya sih ga merasa saya bos tuh, toh ini cuma sementara. Saya bicara dengan mereka apa adanya aja. Berjalan alami aja. Kalau urusan dines, ya diomongin aja. Kalau ada yang salah, ya saya tegur. Tolong dong ini jangan gini, tolong dong ini salah. Berarti bisa dibilang ga ada jarak? Ga, tentang anak, keluarga juga saya tanya semua.”</p>	Hubungan kerja yang ada di Perpustakaan RSUP Fatmawati berjalan dengan rasa kebersamaan. Baik pimpinan maupun bawahan terlihat tidak ada hierarki, karena pimpinan mau turun ke lapangan untuk membantu pekerjaan stafnya.
Suasana Kerja	<p>→ Bagaimana suasana kerja yang ada di sini?</p> <p>”Walaupun kekurangan sdm ya dijalanin aja. Kaya begini nih harusnya kerjaan tata usaha, tapi karena sedang banyak kerjaan ya akhirnya saya yang kerjain.”</p>	Keterbatasan sumber daya manusia yang ada tidak menjadi suatu kendala di dalam melakukan pekerjaan.

<p>Laporan Hasil Pekerjaan</p>	<p>→ Apa anda meminta laporan terhadap pekerjaan staf anda? ”Iya, kan ada laporan bulanan. Itu kan pekerjaan rutin ya. Teorinya sebelum tanggal 10, tapi kenyataannya sering molor.”</p> <p>Saat informan menjawab pertanyaan dari peneliti, tiba-tiba pintu ruang kerja informan terbuka dan ada 2 orang wanita yang masuk yang ternyata adalah teman dari informan. Maka dari itu peneliti memutuskan untuk menghentikan wawancara dan melanjutkannya nanti.</p>	<p>Pimpinan perpustakaan meminta stafnya untuk membuat laporan hasil pekerjaan setiap bulan.</p>
--------------------------------	---	--

5. Informan: NT

Hari/Tgl : Selasa, 13 Mei'08

Waktu : 11.44 WIB

Durasi : 20 menit

Tempat : Perpustakaan RSUP Fatmawati

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
<p>Komitmen dalam Bekerja</p> <p>Kesalahpahaman dalam Komunikasi</p>	<p>Peneliti mencoba untuk melanjutkan wawancara dengan informan NT yang tadi sempat terputus, untuk itu peneliti segera masuk ke ruang kerja informan. Di dalam ruang kerjanya informan NT terlihat sedang makan pop mie sambil mengetik. Kemudian setelah peneliti datang, informan berhenti makan dan mempersilakan peneliti untuk mengajukan pertanyaan.</p> <p>→ Komitmen yang seperti apa yang anda minta kepada staf anda? ”Kalo di pegawai negeri sudah ada tuh panduannya, sesuai dengan komponen di DP3, kalo di DP3 itu udah jelas. Ya dari disiplin waktu, disiplin dalam menyelesaikan pekerjaan, hubungan antara sesama manusia.”</p> <p>→ Apa komunikasi yang ada pernah mengakibatkan kesalahpahaman? ”Bisa terjadi, tapi bisa diatasin yah. Tergantung manusianya aja. Menurut saya, di sini mereka kerjanya baik kok. Kalo ada konflik langsung diatasin segera, ga berpengaruh ya.”</p>	<p>Pimpinan perpustakaan meminta stafnya untuk bekerja dengan komitmen sesuai dengan komponen yang ada di dalam Daftar Penilaian Prestasi Pegawai.</p> <p>Kesalahpahaman dalam komunikasi akan dapat segera diatasi.</p>

<p>Motivasi</p>	<p>→ Kalo motivasi yang anda berikan, itu seperti apa? ”Kaya misalnya pekerjaan ada di depan mata, pekerjaan harus cepat selesai, orangnya ga ada, orangnya itu-itu juga, mau ga mau kan membutuhkan pengertian dari berbagai pihak. Ya akhirnya saya dudukin bareng, minta pengertiannya supaya mengisi tugas-tugas pokoknya orang. Sejauh ini mereka ngerjain, terlepas dibelakangnya ngomel saya ga tau. Tapi yang jelas sih mereka juga tau diminta kerja seperti itu karena memang kondisi memaksa untuk seperti itu. Dikasih tau bahwa bekerja bukan untuk mereka sendiri, tugas yang lain juga harus dikerjakan juga. Tapi rasanya sih memang itu harusnya ga begitu, harusnya dipenuhi sdmnya. Tapi yang terjadi kan kekurangan orang. Rumah sakit ini pegawainya sudah kebanyakan.”</p>	<p>Motivasi diberikan oleh pimpinan perpustakaan kepada stafnya agar mereka dapat bekerja dengan maksimal.</p>
<p>Struktur Organisasi</p>	<p>→ Kalau mengenai struktur organisasi perpustakaan, apakah mempengaruhi untuk perkembangan perpustakaan? (Misalnya mempersulit perkembangan perpus) ”Struktur organisasi kan dibuat bukan untuk mempersulit, tapi untuk mempermudah. Paling kendala di sini kompetensi staf ya. Kaya tata usaha harusnya bagian administrasi, arsip. Tapi ini pustakawan bukan, arsiparis juga bukan.”</p>	<p>Struktur organisasi perpustakaan tidak menjadi kendala di dalam pengembangan perpustakaan.</p>
<p>Pengadaan SDM</p>	<p>→ Untuk pengadaan SDM itu proses pengajuannya itu seperti apa? ”Kembali lagi ke duit, sebenarnya kalo ada duit, pimpinan pasti maulah memenuhi. Sebetulnya sih di sini kekurangan sdm, mungkin mereka ngedumel. Tapi karena memang sudah diusulkan dan belum terpenuhi ya mereka tau betul ya.. Pimpinan rumah sakit sih bukan sengaja membuat kita dengan kondisi kaya gini, tapi karena terpentok masalah dana ya begini. Kalo orang yang punya dedikasi, loyalitas yang tinggi biasanya ga sampai memprovokasi.”</p>	<p>Permintaan pengadaan SDM perpustakaan belum dapat terpenuhi karena terbentur oleh masalah dana yang dimiliki oleh rumah sakit.</p>
<p>Peran Perpustakaan</p>	<p>→ Menurut anda, seberapa besar peran perpustakaan di rumah sakit ini? ”Yang pakai perpustakaan kan bukan hanya pegawai, tapi non pegawai juga. Lebih banyak non pegawai yang pake perpus. Untuk pengadaan buku misalnya ya kita lihat dari daftar kunjungan itu.”</p>	<p>Perpustakaan tidak hanya berfungsi untuk memenuhi kebutuhan informasi staf rumah sakit tetapi juga di luar staf rumah sakit, seperti mahasiswa praktik.</p>

Pengawasan Staf	<p>→ Bagaimana pengawasan yang anda lakukan terhadap staf anda? ”Mereka kan tau ya sehari-hari dimonitor. Kalo ada yang ga masuk, saya selalu nanya si ini kenapa ko ga masuk, problemnya apa.. kalo ada yang anaknya sakit, istrinya sakit itu dah ga bisa. Kita mesti toleran. Tapi kalo dia ijin jalan-jalan kemana, itu ga bisa. Tapi rata-rata pegawai yang ada di sini ga gitu-gitu amat ya. Kalo izin, dia itu bener-bener penting.”</p>	Pengawasan dilakukan dengan memonitor pekerjaan staf sehari-hari.
Rencana Pengembangan Perpustakaan	<p>→ Apa anda rencana untuk mengembangkan perpustakaan? ”Kalau sekarang untuk mengembangkan agak sulit ya karena terkait dengan dana rumah sakit. Jadi ya kita lebih ke mempertahankan aja. Kegiatan sehari-hari jangan sampai berkurang. Kaya ini internet, kita berusaha setengah mati supaya gimana caranya dia berfungsi kembali. Seperti itu.”</p>	Karena terkait masalah dana yang dimiliki oleh rumah sakit, pimpinan perpustakaan lebih mengutamakan untuk mempertahankan perpustakaan yang telah ada, dibandingkan dengan mengembangkannya.

6. Informan: NT
 Hari/Tgl : Senin, 16 Juni'08
 Waktu : 11.30
 Durasi : 20 menit
 Tempat : Perpustakaan RSUP Fatmawati

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
Program Kerja Perpustakaan	<p>Informan NT terlihat sedang mengetik saat peneliti masuk ke ruang kerjanya. Meskipun peneliti tidak membuat janji wawancara sebelumnya, namun informan tetap bersedia diwawancarai oleh peneliti.</p> <p>→ Seperti apa perencanaan yang ada dibuat oleh Perpustakaan RSUP Fatmawati? Karena perpustakaan ada di bawah Instalasi Diklit maka perencanaannya dibuat dari program kerja Instalasi Diklit.</p> <p>→ Program kerja itu sejak kapan dibuat? Dari mulai perpustakaan dikembangkan, sekitar tahun 2001. Termasuk penyusunan visi misi sama SOP. Tapi awalnya itu berubah terus karena arahan dari pimpinan. Kaya pembuatan visi misi, tiap satuan kerja diminta buat itu. Tapi karena belum ada</p>	Perencanaan perpustakaan tercantum di dalam program kerja tahunan yang mencakup perencanaan mengenai sumber daya manusia, perencanaan anggaran, dan perencanaan sarana prasarana.

<p>Proses Pembuatan Program Kerja</p>	<p>aturan yang jelas seperti apa, jadinya sering salah. Begitu juga program kerja. Dari atas belum ada standar pembuatannya seperti apa, jadi ya kita buat sebisa kita aja. Tapi kalo sekarang rumah sakit sudah ada pelatihan <i>strategic exam plan</i>, tiap satuan kerja harus ikut. Jadi itu untuk membuat perencanaan bisnis gitu. Tapi kalo saya lihat ya, itu ga bisa diterapin di perpustakaan karena perpustakaan kan bukan profit.</p> <p>→ Apa dasar dibuatnya rencana?</p> <p>Kita mengikuti apa yang diminta oleh pimpinan. Program kerja kan dibuat sebagai pedoman dalam kita dalam bekerja.</p> <p>→ Sumber-sumber pembuatan rencana?</p> <p>Ya dari kebutuhan yang ada. Misalnya untuk rencana rekrut SDM karena kita kekurangan tenaga. Pengadaan koleksi sesuai dengan permintaan pengguna.</p> <p>→ Bagaimana proses perencanaanya?</p> <p>Awalnya kita buat program kerja yang diajukan ke Direksi. Untuk pelaksanaannya tergantung dari dana rumah sakit. Misalnya untuk kegiatan yang membutuhkan dana, akan diadakan secara bertahap. Kalo tahun ini belum terlaksana akan direncanakan lagi tahun depannya.</p>	
<p>Hambatan dalam Pelaksanaan Program Kerja</p>	<p>→ Apa hambatan yang dihadapi dalam pelaksanaan program kerja?</p> <p>Biasanya sih dana ya, karena kalo ga ada dana kan kegiatan ga bisa terlaksana. Kita ngikutin kebijakan pimpinan aja.</p>	<p>Program kerja Perpustakaan RSUP Fatmawati diajukan kepada Direksi RSUP Fatmawati. Pelaksanaan program kerja tersebut berdasarkan arahan yang diberikan oleh Direksi dan berdasarkan pada dana yang dimiliki oleh rumah sakit.</p> <p>Dana menjadi salah satu hambatan yang utama di dalam pelaksanaan program kerja.</p>
<p>Hambatan dalam Pengelolaan Staf</p>	<p>→ Apa anda menemui hambatan di dalam mengelola staf anda?</p> <p>Pasti ya, terlebih mereka tuh sifatnya beda-beda, kemampuannya juga. Misalnya untuk tugas tertentu, sebelum saya kasih saya lihat dulu ini orang mampu atau ga. Cara saya bicara dengan mereka juga beda-beda ya. Ga mungkin disamain. Ada orang yang sensitif, ada yang ga, ada yang biasa-biasa aja. Bisa-bisanya kita menghadapi merekalah.</p>	<p>Pimpinan perpustakaan terkadang menemui hambatan di dalam mengarahkan dan menggerakkan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan.</p>

7. Informan: ES

Hari/Tgl : Selasa, 29 April '08

Waktu : 09.55 WIB

Durasi : Sekitar 25 menit

Tempat : Perpustakaan RSUP Fatmawati

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
Kondisi Kerja	<p>Saat peneliti menemui informan untuk melakukan wawancara, informan segera mengajak peneliti untuk melakukan wawancara di ruang kerjanya. Di ruang kerja informan, peneliti segera menyiapkan instrumen penelitian, yaitu pedoman wawancara dan alat perekam. Informan terlihat antusias dan menunggu pertanyaan yang akan diberikan oleh peneliti.</p> <p>→ Bagaimana kondisi kerja yang ada di perpustakaan ini?</p> <p>”Kondisi selama ini kita terbuka dan akrab ya, karena ga ada orang lain lagi. Kita menciptakan <i>teamwork</i> yang solid karena memang di sini personilnya sedikit jadi akhirnya ya ga ada dinding, kita sama-sama. Kalo lagi banyak kerjaan ya dr.Nani turun tangan juga, karena udah ga ada tenaga lagi di sini akhirnya seperti itu, jadi kerjaan ya dikeroyok rame-rame.”</p> <p>→ Bisa dibilang ga ada jarak?</p> <p>”Ada sih, dalam hal-hal tertentu. Pekerjaan yang teknis seperti pembuatan kantong buku, ngelabel itu kan pekerjaan kita. Kalo Dr.Nani kan ga mungkin ngerjain kaya gitu, dia lebih ke konsep-konsep.”</p>	<p>Jumlah personel perpustakaan yang sedikit menjadi salah satu alasan untuk menciptakan kerja tim yang solid.</p>
Hubungan Komunikasi	<p>→ Bagaimana komunikasi yang ada antara pimpinan dan staf serta antara sesama staf?</p> <p>”Karena orangnya sedikit ya di sini kita kekeluargaan aja jadinya ya.”</p> <p>→ Termasuk juga hubungan dengan pimpinan?</p> <p>”Ya, alhamdulillah selama ini kita ga ada masalah. Kadang-kadang dr.Nani juga mau membantu pelayanan kalo lagi banyak. Kalo dia liat lagi penuh ya dia turun tangan juga.”</p> <p>→ Apa aktivitas sehari-hari selalu diawasi oleh pimpinan?</p> <p>”Ya kadang-kadang dia mantau, kaya’ liat buku pengunjung.”</p>	<p>Komunikasi yang ada sudah tercipta dengan baik, antara sesama staf maupun antara staf dengan pimpinan.</p> <p>Hubungan dan interaksi yang ada membentuk kebersamaan dan kekeluargaan di antara staf perpustakaan.</p>

<p>Komposisi SDM</p>	<p>→ Apa komunikasi yang ada sering mengakibatkan kurangnya kesepahaman atau koordinasi antar bagian? ”Sekali-sekali ada aja ya, cuma kita akhirnya ya sadar aja.” → Apa pernah terjadi konflik ? ”Biasanya kalo ada konflik ya dirapatkan atau dibicarakan antara kita-kita aja.”</p> <p>→ Bagaimana komposisi SDM yang ada di perpustakaan ini? ”Masih kurang yah. Minimal ditambah 2 tenaga lagi untuk perpustakaan, bagian pelayanan sama pengolahan karena pelayanan itu harus bagian sendiri. Pelayanan peminjaman, belum kalo internet lagi penuh. Misalnya ada pengunjung yang minta diajarin buat email kan kita harus bantu. Pengolahan juga begitu. Setiap tahun kita udah minta tenaga, tapi realisasinya belum ada. Mungkin karena ini kan rumah sakit ya jadi yang diprioritaskan ya pelayanan kesehatan dulu, kaya perawat.” → Kualifikasi SDM yang diminta bagaimana? ”Kita minta D3 Perpustakaan, karena lebih ke teknis ya.”</p>	<p>Komposisi SDM yang ada masih kurang, terutama untuk bagian pelayanan dan pengolahan.</p>
<p>Pelaksanaan Deskripsi Kerja</p>	<p>→ Menurut anda, apakah pembagian deskripsi kerja sudah jelas dan terlaksana dengan benar? ”Kembali lagi karena dasarnya kita kekurangan orang, jadi bekerja kadang ga sesuai dengan deskripsi kerja. Semuanya dikerjain, ya saling bantu aja. Misalnya sekarang, karena lagi sepi saya bisa ngerjain pengolahan atau bikin konsep. Tapi kalau pelayanan lagi penuh, ya saya bantuin. Apalagi di sini juga digabung dengan bagian pelatihan pendidikan, jadi ya kita membaur. Saling membantulah.. kaya bikin name tag, bikin absen buat pelatihan.”</p>	<p>Deskripsi kerja terkadang tidak terlaksana dengan baik karena keterbatasan sumber daya manusia yang ada di perpustakaan.</p>
<p>Pengalaman Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan</p>	<p>→ Apa anda pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan? ”Selama ini, untuk yang bayar ga pernah ya. Saya sering mengajukan ke atas tapi belum pernah disetujui. Karena pasti selalu ditanya misalnya apa manfaatnya buat rumah sakit. Pernah sekali waktu itu dapet undangan untuk pelatihan <i>electronic library</i> dari Depkes, itupun gratis. Tapi sayang, hasilnya tidak bisa diimplementasikan di sini.” → Mengapa?</p>	<p>Pendidikan dan pelatihan jarang diikuti karena prosedurnya yang cukup sulit.</p>

Pengalaman Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan	<p>”Karena sistem yang mereka buat beda. Untuk nomor panggil mereka cuma pake nomor klasifikasi sama huruf pertama judul. Nama depan pengarang mereka ga pake, padahal itu penting. Karena mereka bikinnya tanpa bantuan pustakawan, cuma orang komputer aja. Jadi ya jelas beda sama yang ada di sini. Akhirnya ya ga bisa dipraktekkin di sini. Tapi lumayanlah buat nambah pengalaman.”</p> <p>→ Apa ada rencana untuk mengikuti pelatihan lagi?</p> <p>”Belum ya, bagi waktunya di sini juga susah. Ga bisa ditinggal, karena nanti repot.”</p>	Jumlah sumber daya manusia yang terbatas dan banyaknya pekerjaan yang harus dikerjakan menjadi salah satu alasan staf tidak merencanakan untuk mengikuti pendidikan dan pelatihan.
---	---	--

8. Informan: SY

Hari/Tgl : Selasa, 13 Mei'08

Waktu : 13.10 WIB

Durasi : sekitar 15 menit

Tempat : Perpustakaan RSUP Fatmawati

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
Kondisi Kerja	<p>Peneliti bertemu dengan informan saat ia sedang mengerjakan tugasnya di komputer. Kemudian peneliti bertanya kapan ia bisa diwawancarai. Informan kemudian mengatakan bersedia diwawancarai saat itu juga. Sambil mengerjakan tugasnya yaitu mengetik, informan menjawab pertanyaan peneliti dengan baik.</p> <p>→ Bagaimana kondisi kerja yang ada di perpustakaan ini?</p> <p>”Di sini baik ya, fasilitas cukup, kalo SDMnya kurang. Kurang banyak ya.. Terus terang saya di sini kewalahan. Saya kan back up apa aja, internet, pelayanan, surat-menyerat, keuangan, pembuatan name tag.. Panas lagi ruangnya, dari jaman belum pindah ruang pelayanan ga pernah ada AC. Ruang AC ya ruang internet. Boneka dikasih AC, kita kan benda hidup.”</p>	Kondisi kerja dirasakan cukup baik. Sementara itu, lingkungan kerja yang ada terkadang membuat staf tidak nyaman.
Hubungan Komunikasi	<p>→ Bagaimana komunikasi yang ada antara pimpinan dan staf serta antara sesama staf?</p> <p>”Selama ini baik-baik aja, lancar, ga ada masalah. Kendala paling kerjanya ya,</p>	Komunikasi antara pimpinan dan staf berjalan dengan cukup baik.

<p>Komposisi SDM</p>	<p><i>overload</i>. <i>Overload</i> kan rasanya ga enak ya. Semua juga kalo serba lebih ga bagus, ga memuaskan. Makan aja kalo kebanyakan ga enak.” → Apa komunikasi yang ada sering mengakibatkan kurangnya kesepahaman atau koordinasi antar bagian? ”Masalah sih mungkin ada aj, tapi cukup dalam hati aja. Kalo Konflik pribadi sih ga pernah ada.” → Bagaimana komposisi SDM yang ada di perpustakaan ini? ”Ya harusnya layanan internet sendiri. Sekarang kalo saya TU merangkap pelayanan merangkap internet, kalo pekerjaan laporan belum selesai saya diuber-uber. Ada pengunjung yang <i>complain</i>, saya diuber-uber. Badan saya kan cuma satu. Kalo ada pengunjung yang balikin buku, bikin kartu anggota..kerja utamanya saya malah terbengkalai, sedangkan pimpinan minta kerjaan semuanya rapi.”</p>	<p>Kesalahpahaman dalam komunikasi dapat menimbulkan suatu masalah jika tidak segera diatasi.</p> <p>Kurangnya sumber daya manusia yang ada seringkali membuat pekerjaan utama staf menjadi terbengkalai.</p>
<p>Pelaksanaan Deskripsi Kerja</p>	<p>→ Menurut anda, apakah pembagian deskripsi kerja sudah jelas dan terlaksana dengan benar? ”Deskripsi udah ada, untuk internet ada, TU ada, pelayanan perpustakaan ada. Tapi sekarang jadi satu, saya yang pegang semua. Jadi ga teratur, ga sesuai dengan <i>job desk</i>. Karena SDMnya kurang jadi tugas dilimpahkan ke SDM yang ada, jadinya ya babak belur. Kalo kerjaan ga bersamaan sih kita oke-oke aja. Tapi kalo lagi banyak ya kita kewalahan, lumayan nguras tenaga sama pikiran.” → Mengatasinya gimana mas? ”Jalanin aja. Yang bisa kita kerjain ya kita kerjain, yang ga ya dibelakangin dulu. Paling yang <i>emergency</i> yang kita duluin. Kaya ini name tag hari ini dah mulai, jadi kita kerjain. Tapi ya namanya <i>customer</i> kadang ga mau tau.. Pengolahan kalo buku lagi banyak aja, kalo sekarang otomasinya lagi ga bisa ngentri. Internetnya juga, jaringannya udah ga ada masalah, cuma billingnya aja.”</p>	<p>Pekerjaan yang banyak dan menumpuk dapat membuat staf lelah karena cukup banyak mengurus tenaga dan pikiran.</p>
<p>Pengalaman Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan</p>	<p>→ Apa anda pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan? ”Dulu pernah ikut pelatihan perpustakaan, 3 bulan. Dari UI.” → Apakah keinginan sendiri? ”Ga, dari institusi. Kan ada beberapa orang.. kalo sekarang lagi kuliah D2 Perpustakaan di</p>	<p>Staf memiliki kemampuan untuk mengembangkan diri.</p>

<p>Pengalaman Mengikuti Pendidikan dan Pelatihan</p>	<p>UT, baru 2 semester.” → Kalo pelatihan informalnya? ”Dulu pernah kursus komputer, udah selesai. Pernah juga kursus tapi ga berhubungan sama perpustakaan, kursus audio video. Paling dari PDE sini ya, Pusat Data Elektronik, sekali-sekali kaya waktu itu mengenai cara menanggulangi virus.” → kalo itu permintaan dari mana? ”Dari mereka, kan memang perwakilan dari setiap unit kerja.” →Kalo untuk kuliah, apakah keinginan sendiri? ”Iya, bayarnya fifty-fifty sama rumah sakit. Pengennya sih ngambil S1, tapi karena disana ga ada ya udah.” →Bagi waktu dengan bekerjanya bagaimana? ”UT kan sistemnya belajar mandiri, online. Ujiannya juga hari minggu, jadi belajarnya bisa malem minggunya.” → Kalo pelatihan yang mengajukan sendiri? ”Belum ada.” → Tapi ada rencana? ”Ada, tapi waktunya itu ya...” →Prosedur mengajukannya gimana? ”Ya gampang, asal kita ngajuinnya dari jauh-jauh hari. Saya aja mo kuliah ngajuinnya dari bulan Juni. Keluarnya tau ga, bulan Februari 2008. Berbulan-bulan.. Ya termasuk susah-susah gampang sih kalo dibilang. Mungkin karena ini rumah sakit, jadi yang dikedepankan kaya seminar keperawatan. Kalo kaya perpustakaan mungkin nomer sekian.”</p>	<p>Staf berusaha untuk meningkatkan kualitasnya dengan mengikuti pendidikan dan pelatihan, baik formal maupun informal.</p> <p>Dengan persiapan yang matang, staf dapat melaksanakan pendidikannya dengan tidak meninggalkan kewajibannya untuk bekerja.</p>
--	--	--

9. Informan: NM

Hari/Tgl : Selasa, 13 Mei'08

Waktu : 13.30 WIB

Durasi : Sekitar 10 menit

Tempat : Perpustakaan RSUP Fatmawati

Tema	Hasil Observasi dan Wawancara	Interpretasi
Kondisi Kerja	<p>Peneliti menghampiri informan di meja sirkulasi saat informan terlihat sedang tidak sibuk. Saat peneliti bertanya apakah informan bersedia untuk diwawancarai, informan menyatakan kesediannya. Kemudian informan mempersilahkan peneliti untuk duduk di kursi tepat di sebelah informan. Sebelum mengajukan pertanyaan, peneliti sebelumnya mempersiapkan alat perekam dan pedoman wawancara.</p> <p>→ Bagaimana kondisi kerja yang ada di perpustakaan ini?</p> <p>”Sebenarnya ya sama aja ya, panas karena ga ada AC. Tapi ya namanya pekerjaan ya harus dinikmati aja. Waktu di tempat yang lama beda ya, disana kan AC. Kalo disana kita mo beresin buku berjam-jam nyaman aja. Di sini, baru sebentar aja badan udah gatel-gatel. Di sini tempatnya luas, tapi panas. Disana biar sempit, tapi ada AC. Biasanya kalo disana waktu istirahat pada ke perpustakaan, udah rame sampe ga kebagian tempat duduk. Sekarang kalo mereka butuh banget baru pada ke sini.”</p> <p>→ Kalau hubungan sesama personilnya bagaimana?</p> <p>”Baik ya, kita saling kerjasama, saling membantu gitu ya. Kalo ada yang belum selesai, kita bantu supaya rapih”</p>	<p>Lingkungan kerja yang kurang nyaman dapat membuat staf merasa tidak menikmati pekerjaannya.</p> <p>Personel perpustakaan memiliki nilai kebersamaan yang tinggi.</p>
Hubungan Komunikasi	<p>→ Bagaimana komunikasi yang ada antara pimpinan dan staf serta antara sesama staf?</p> <p>”Hubungannya baik ya, dengan pimpinan juga. Misalnya setiap rapat kan pasti dikasih pengertian kalo di sini kerjanya tim.”</p> <p>→ Apa komunikasi yang ada sering mengakibatkan kurangnya kesepahaman atau koordinasi antar bagian?</p> <p>”Ga ya, tergantung kitanya aja ya. Semuanya kan tergantung sama kita.”</p> <p>→ Apa pernah terjadi konflik?</p> <p>”Ga pernah ya.. Kan kita ada rapat, paling diomongin disitu. Karena saya baru</p>	<p>Kesalahpahaman dalam komunikasi yang muncul dapat diatasi karena kesadaran masing-masing individu.</p>

<p>Komposisi SDM</p>	<p>beberapa bulan, jadi saya masih belajar di sini. Belum semuanya tau juga.” → Dari bulan apa mba di sini? ”Mulainya kerja di sini November, karena nyelesain kerjaan disana dulu.” → Tadinya kerjanya dimana? Kok bisa pindah ke perpustakaan? ”Di poliklinik. Saya nurut aja sama atasan, karena disana udah lama, udah 8 tahun. Kerja dimana aja yang penting dinikmatin.” → Sejauh ini di sini gimana? ”Ya enak, nambah ilmu pengetahuan. Kalo di poliklinik kan itu-itu aja yang diliat. Kalo disana Cuma masukin data pasien, tindakan yang dikasih, bikin laporan bulanan. Kalo di sini kan jadi banyak tau.” → Bagaimana komposisi SDM yang ada di perpustakaan ini? ”Kita kekurangan tenaga, harusnya ditambah lagi. Kaya kemaren ada pelatihan, saya bantuin pa Alex juga, ibaratnya kan pa Alex belum punya tenaga bantuan. Karena ga ada lagi, jadi kita semua bantuin. Tapi gimana ya, karena kita adanya cuma sedikit ya yang ada aja.”</p>	<p>Staf memiliki kepatuhan dan loyalitas yang tinggi terhadap pimpinan.</p> <p>Keterbatasan sumber daya manusia membuat staf yang ada bekerja sama di dalam menyelesaikan pekerjaan yang belum terselesaikan.</p>
<p>Pelaksanaan Deskripsi Kerja</p>	<p>→ Menurut anda, apakah pembagian deskripsi kerja sudah jelas dan terlaksana dengan benar? ”Di sini belum kali ya, orangnya kan sedikit. Ya itu tadi, karena saya masih belajar jadi ya apa aja dipegang. Kalo banyak kerjaan saya malah seneng, waktu jadi ga kerasa. Tapi kalo ga ada kerjaan, waktu kayanya lama banget, kita malah sumpek.” → Apa anda pernah mengikuti pendidikan dan pelatihan? ”Pelatihan belum ya, mungkin karena masih baru. Sejauh ini belajar di sini aja, yang dikerjain yang kita bisa aja. Yang ga bisa ya kita tanyain.” → Ada rencana untuk mengajukan pelatihan? ”Belum ya, saya tunggu aja. Mungkin kalo udah setahun baru ya..”</p>	<p>Pekerjaan yang banyak tidak membuat staf merasa bosan dan jenuh.</p> <p>Staf menerapkan <i>learning by doing</i> di dalam bekerja.</p>

Lampiran 3

Struktur Organisasi Perpustakaan RSUP Fatmawati

