

**Analisis Sistem Rekrutmen, Seleksi Dan  
Penempatan Karyawan  
( Studi Pada Rumah Sakit Islam Gondanglegi Kabupaten Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**Nama : ASRI HENING NURSYIFANI.**

**Nim : 0310320022**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMUADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTERASI MANAJEMEN  
SUMBERDAYA MANUSIA  
MALANG  
2008**



## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>MOTTO.....</b>	i
<b>TANDA PENGESAHAN.....</b>	ii
<b>PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI.....</b>	iii
<b>RINGKASAN.....</b>	iv
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	v
<b>DAFTAR ISI.....</b>	vi
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	x
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	xi
<b>DAFTAR LAMPIRAN.....</b>	xii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
A. Latar Belakang Penelitian.....	1
B. Perumusan Masalah.....	2
C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian.....	3
1. Tujuan Penelitian.....	3
2. Kontribusi Penelitian.....	3
D. Sistematika Pembahasan.....	4
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
A. Rekrutmen.....	5
1. Pengertian Rekrutmen.....	5
2. Dasar-dasar Rekrutmen.....	5
3. Sumber-sumber Rekrutmen.....	10
4. Keuntungan dan Kelemahan Rekrutmen.....	14
B. Seleksi.....	15
1. Pengertian Seleksi.....	15
2. Prinsip-prinsip dasar dalam proses Seleksi.....	17
3. Sumber-sumber Seleksi.....	21
C. Penempatan.....	23
1. Pengertian Penempatan.....	23
2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan.....	24
3. Prosedur Penempatan Tenaga Kerja.....	27
4. Sistem Penempatan Karyawan.....	31
5. Bentuk Penempatan.....	33
D. Hubungan antara Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan	36

**BAB III METODE PENELITIAN**

A. Jenis Penelitian.....	38
B. Fokus Penelitian.....	38
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	39
D. Sumber Data.....	39
E. Teknik Pengumpulan Data.....	39
F. Metode Analisis Data.....	40

**BAB IV PEMBAHASAN**

A. Gambaran Umum RSIG.....	42
1. Sejarah Singkat RSIG.....	42
2. Lokasi RSIG.....	50
3. Struktur Organisasi.....	53
4. Deskripsi Data RSIG dan Karyawan.....	59
B. Data Fokus Penelitian.....	65
1. Sistem Rekrutmen, Seleksi, Dan Penempatan. Selain itu yang menjadi dasar dalam menentukan sistem rekrutmen, seleksi,dan penempatan karyawan beserta proses sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatannya.....	65
2. Kebijakan-kebijakan yang ada di RSIG.....	69
C. Pembahasan .....	70
1. Analisis Sistem Rekrutmen Karyawan.....	70
2. Analisis Sistem Seleksi Karyawan.....	71
3. Analisis Sistem Penempatan Karyawan.....	72
4. Alternatif untuk mengatasi kekurangan pada sistem rekrutmen,seleksi, dan penempatan karyawan yang ada di RSIG.....	73

**BAB V PENUTUP**

1. Kesimpulan.....	80
2. Saran.....	81

**DAFTAR PUSTAKA****LAMPIRAN**

**Analisis Sistem Rekrutmen, Seleksi, Dan  
Penempatan Karyawan  
(Studi Pada Rumah Sakit Islam Gondanglegi Kabupaten Malang)**

**SKRIPSI**

Diajukan untuk menempuh ujian sarjana  
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

**Nama : ASRI HENING NURSYIFANI**

**Nim : 0310320022**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI  
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS  
KONSENTERASI MANAJEMEN SUMBERDAYA MANUSIA  
MALANG  
2009**

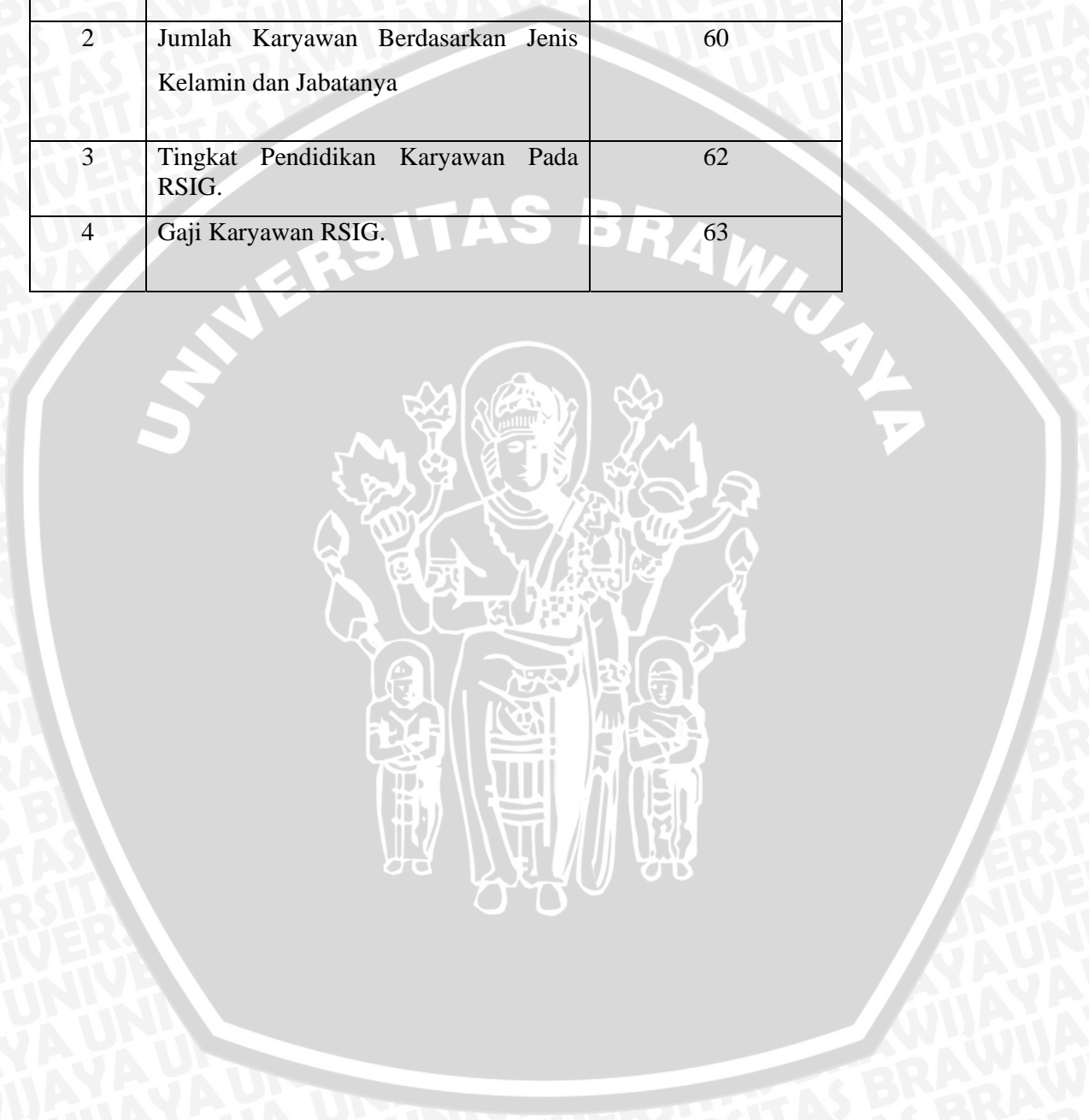
## DAFTAR GAMBAR

No	Judul Gambar	Hal
1	Proses Seleksi Calon Tenaga Kerja.	16
2	Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan.	27
3	Mekanisme kerja bagian penempatan tenaga kerja.	28
4	Proses Seleksi Calon Tenaga Kerja.	29
5	Mekanisme kerja bagian penempatan dan bagian seleksi tenaga kerja.	30
6	Rancangan suatu sistem penempatan tenaga kerja.	33
7	Proses penerimaan karyawan.	66
8	Proses seleksi karyawan.	68
9	Sistem penempatan karyawan.	69



**DAFTAR TABEL**

<b>No</b>	<b>Judul Tabel</b>	<b>Hal</b>
1	Jam Kerja Karyawan.	49
2	Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin dan Jabatannya	60
3	Tingkat Pendidikan Karyawan Pada RSIG.	62
4	Gaji Karyawan RSIG.	63



## DAFTAR LAMPIRAN

No	Judul Lampiran	Hal
1	Surat keputusan direktur tentang pedoman RSIG.	83
2	Daftar absensi dokter dan karyawan .	84
3	Surat keputusan direktur tentang penetapan karyawan.	86
4	Soal test kuesioner.	87
5	Surat Keterangan.	90
6	Denah RSIG	91
7	Curriculum Vitae	92





**LAMPIRAN**





## RINGKASAN

Asri Hening Nursyifani, 2009, Analisis Sistem Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Islam Gondanglegi Kabupaten Malang). Drs. M. Djudi Mukzam, Drs. Heru Susilo, 82 halaman.

Rumah Sakit Islam Gondanglegi memiliki banyak pesaing di bidang pelayanan jasa, oleh karena itulah RSIG sangat memerlukan sumberdaya manusia yang berkualitas dan bersungguh-sungguh dalam bekerja sehingga mampu untuk menghadapi persaingan. Keberhasilan RSIG untuk menghadapi persaingan sangat ditentukan oleh karyawan-karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Selain itu pelayanan kepada masyarakat yang baik juga mempengaruhi RSIG untuk bersaing dengan rumah sakit lainnya.

Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif-kualitatif yang menggunakan teknik wawancara langsung sebagai alat pengumpulan data. Sumber utama dalam penelitian kualitatif adalah kata-kata dan tindakan selebihnya adalah data-data dari RSIG. Adapun yang menjadi sumber dalam penelitian ini adalah : Dr Heny Latifah sebagai wakil direktur RSIG dan Mbak Satriavi sebagai Sub.Bagian Umum pada RSIG, serta beberapa karyawan yang ada di RSIG. Adapun latar belakang penelitian di RSIG jalan Hayam Wuruk no 66 Gondanglegi Kabupaten Malang.

Hasil analisis rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan pada rumah sakit islam gondanglegi mulai dari surat lamaran masuk sampai dengan penempatan karyawan di ruangan kerja yang bertanggung jawab adalah bagian personalia untuk kemudian di serahkan pada direktur rumah sakit. Kualitas karyawan yang bekerja pada RSIG belum memadai ini dikarenakan masih tertutupnya RSIG dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan serta masih tumbuh suburnya siste koneksi dan nepotisme di RSIG. Hal ini dapat diatasi apabila pihak RSIG mau bekerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam melaksanakan sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawannya. Selain itu RSIG memperkecil sistem koneksi dan nepotisme yang ada dengan cara menempatkan karyawan yang benar-benar obyektif, jujur, dan mempunyai keahlian dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawannya.

Analisis sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan dapat dinilai berhasil apabila RSIG benar-benar memperoleh karyawan-karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan keahliannya masing-masing. Sehingga dapat mendorong pertumbuhan RSIG di masa yang akan datang dan RSIG mampu bersaing dengan para pesaingnya.

Analisis sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan di nilai gagal apabila RSIG tidak memperoleh karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan keahliannya. Sehingga menurunkan perkembangan RSIG di masa yang akan datang.

Dengan ini peneliti menyarankan agar RSIG mempersempit sistem koneksi dan nepotisme dan mampu bekerja secara obyektif, jujur dalam melaksanakan sistem Rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan. Selain itu hendaknya RSIG juga bekerjasama dengan instansi-instansi terkait dalam Sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawannya sehingga benar-benar didapaknya karyawan yang berkualitas dan sesuai dengan kebutuhan RSIG.

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, karunia, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Sistem Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan”, yang merupakan tugas akhir sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar sarjana Ilmu Administrasi Bisnis pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Ucapan terimakasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah banyak membantu dalam penyusunan skripsi ini dengan iringan do'a semoga Allah SWT senantiasa berkenan memberikan kekuatan, perlindungan serta ampunan kepada yang terhormat :

1. Bapak Prof.Dr.Suhadak, M.Ec. selaku Dekan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.
2. Bapak Dr.Kusdi,DEA. Selaku Ketua Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
3. Bapak Drs.R.Rustam Hidayat,M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Administrasi Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
4. Bapak Drs.M.Djudi Mukzam, M.Si.selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan bantuan bimbingan dan pengarahan dari awal hingga akhir proses penyusunan skripsi ini.
5. Bapak Drs. Heru Susilo,MA. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan bantuan bimbingan dan masukan-masukan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
6. Bapak dan ibu Dosen yang telah memberikan ilmu dengan sabar dan ikhlas kepada penulis,semoga menjadi ilmu yang bermanfaat bagi penulis.
7. Bapak dan Ibuku yang tidak pernah lelah memberi motivasi dan do'a sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
8. Pimpinan Rumah Sakit Islam Gondanglegi Kabupaten Malang beserta para karyawannya, yang telah memberikan ijin dan kerjasama bagi penulis untuk melakukan penelitian.
9. Sahabat-sahabat dan rekan kerja penulis di Citibank, terimakasih atas dukungan dan do'anya.

10. Semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa hasil penelitian ini masih jauh dari sempurna mengingat terbatasnya kemampuan, pengetahuan, dan pengalaman yang penulis miliki. Oleh karena itu, segala kritik dan saran yang membangun akan penulis terima dengan hati terbuka.

Akhir kata semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membutuhkan.

Malang, 24 Desember 2008

Penulis

(Asri Hening Nursyifani)




CURRICULUM VITAE

 **Data Pribadi**

Nama : Asri Hening Nursyifani.  
Nim : 0310320022-32.  
Tempat Tanggal Lahir : Malang, 14 Juni 1985.  
Alamat Rumah : Jl. Joyo Tamansari No 20 Malang.  
Status : Belum Menikah.  
Agama : Islam.  
Kewarganegaraan : Indonesia.  
Kesehatan : Baik.

 **Riwayat Pendidikan**

1991-1997 : SDN Dinoyo I Malang.  
1997-2000 : SMP Negeri 4 Malang.  
2000-2003 : SMU Islam Malang.  
2003-sekarang : Universitas Brawijaya Malang.  
Bulan Juli 2008-sekarang: Bekerja pada Citibank.

 **Pengalaman Berorganisasi**

Sebagai anggota Pusat Pengembangan Pelatihan Keprofesian dan Kewirausahaan

(P3K2) KOPMA Universitas Brawijaya, Malang (2003)

Sebagai Panitia Ospek Fakultas Ilmu Administrasi (2004/2005)

Sebagai panitia Ospek Jurusan Administrasi Bisnis (2004/2005, 2005/2006).

Sebagai Anggota Himabis (Himpunan Mahasiswa Administrasi Bisnis) (2003/2004).



3x4

**MOTTO**

Setiap orang mempunyai sesuatu yang baik di dalam diri mereka  
Ada yang menyembunyikannya, ada yang menolaknya,  
Tetapi kebaikan itu sungguh ada disana (ibu Theresia).

Lautpun tersenyum...  
Ia tersenyum pada cuaca yang menyenangkan  
Dan dalam cuaca yang buruk.  
Lautpun tersenyum...  
Saat hujan, saat turun salju, bahkan saat cuaca berangin.  
Hati laut begitu luas,  
Hati laut begitu dalam.  
Itu sebabnya laut dapat mengampuni segalanya,  
Mencintai segala hal dan hanya tersenyum.  
Oleh karena itu aku ingin menjadi seperti laut.  
(Penulis)

Jika kau bosan dengan kehidupan  
Jika kau tidak bangun setiap pagi dengan hasrat  
Membara untuk melakukan berbagai hal  
Kau tidak punya cukup banyak tujuan  
(Holtz)

Jangan tangisi yang telah meninggal  
Tapi, tangisilah yang tak beruntung.  
Hidup menjadi gila  
Mati enggan, hidup tak berarti.  
( Gus Zain Baik)



## BAB I PENDAHULUAN

### A. Latar Belakang Masalah

Pada saat ini tingkat pertumbuhan ekonomi di Indonesia masih tidak menentu, hal ini membuat manusia mengalami ketidak pastian dalam segala segi kehidupan. Banyak sekali karyawan yang terpaksa di putus hubungan kerja (phk) di akibatkan kondisi ekonomi tersebut. Akibat banyaknya karyawan yang di putus hubungan kerja tersebut semakin meningkatkan tingat kemiskinan di Indonesia. Untuk itulah pemerintah berusaha mengatasinya dengan memberikan bantuan modal kepada perusahaan yang masih dapat bertahan. Oleh karena itulah dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan perusahaan saat ini sangat berhati-hati dalam menentukan karyawan mana yang akan dipekerjakan pada perusahaan tersebut.

Pada manajemen sumber daya manusia terdapat tiga proses yang berkaitan dengan cara memperoleh karyawan yang berkualitas yaitu; penarikan (rekrutmen), seleksi, dan penempatan karyawan. Proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan dapat dilakukan karena adanya tempat yang kosong di dalam perusahaan yang diakibatkan adanya pemutusan hubungan kerja, mutasi jabatan, promosi, pensiun dini dan sebagainya. Dalam suatu perusahaan antara proses rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan memiliki hubungan yang sangat erat. Seringkali suatu perusahaan melakukan kesalahan dengan menempatkan karyawan yang telah melalui proses rekrutmen dan seleksi ke suatu tempat atau bagian di perusahaan yang kosong tetapi tidak sesuai dengan keahlian yang dimiliki oleh karyawan itu. Sehingga dapat mengganggu bahkan dapat menggagalkan tujuan utama perusahaan.

Rekrutmen sendiri memiliki arti suatu proses mencari tenaga kerja dan mendorong serta memberikan pengharapan kepada mereka untuk melamar pekerjaan pada perusahaan Sastrohadiwiryono (2002: h 138).



Sedangkan seleksi tenaga kerja adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan di berikan kepadanya Sastrohadiwiryono( 2002:h 150).

Adapun penempatan tenaga kerja adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawabnya Sastrohadiwiryono( 2002 :h 162)

Tujuan utama sebuah perusahaan adalah terjaminnya kesejahteraan karyawan, pencapaian laba yang berkala dan kelangsungan perusahaan secara berkesinambungan. Untuk itulah diperlukan kerjasama yang baik dan berkesinambungan di antara bagian yang ada di perusahaan sehingga dapat diperoleh tenaga-tenaga professional sesuai dengan keahlian yang diperlukan oleh perusahaan.

Selama ini banyak perusahaan-perusahaan mengabaikan pentingnya proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang berakibat sering gagalnya perusahaan dalam mencapai target perusahaan yang selama ini telah direncanakan. Sehubungan dengan hal tersebut maka penulis mengambil judul **“Analisis Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan (Studi pada Rumah Sakit Islam Gondanglegi Jalan Hayam Wuruk No 66 Kabupaten Malang).”**

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, ada beberapa hal yang sering dihadapi oleh perusahaan yaitu:

1. Bagaimana dasar menentukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan di Rumah Sakit Islam Gondanglegi?
2. Bagaimana pelaksanaan prosedur dan kebijakan-kebijakan yang berlaku dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan pada Rumah Sakit Islam Gondanglegi?

3. Adakah permasalahan yang dihadapi dalam proses rekrutmen seleksi, dan penempatan di rumah sakit Islam Gondanglegi serta langkah apa saja yang dapat dilakukan untuk mengatasi permasalahan tersebut ?

### **C. Tujuan Penelitian**

Adapun dasar menentukan penelitian yang akan dilakukan adalah:

1. Untuk mengetahui dasar menentukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan di rumah sakit Islam Gondanglegi.
2. Untuk mengetahui pelaksanaan prosedur dan kebijakan-kebijakan yang berlaku dalam proses rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan.
3. Dapat mengetahui permasalahan-permasalahan yang di hadapi oleh rumah sakit Islam Gondanglegi Malang dan memberikan solusi atas permasalahan yang dihadapi.

### **D. Kontibusi Penelitian**

Setiap penelitian senantiasa dituntut adanya manfaat atau guna dari hasil penelitian tersebut, oleh sebab itulah dalam penelitian ini dapat berguna bagi :

1. Bagi Mahasiswa  
Penelitian ini merupakan kesempatan yang sangat berguna bagi mahasiswa untuk menambah keterampilan, pengalaman dan pengetahuan yang relevan. Selain itu dengan adanya penelitian ini mahasiswa dapat mempraktekkan ilmu-ilmu dan teori-teori yang telah diperoleh selama berada di bangku kuliah dengan kenyataan yang ada di perusahaan.
2. Bagi Rumah Sakit Islam Gondanglegi  
Hasil dari penelitian ini dapat dijadikan bahan pertimbangan dan acuan untuk melakukan proses rekrutmen, seleksi dan penempatan yang tepat, cepat, cermat dan bermanfaat bagi perusahaan. Selain itu juga dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan dalam menghadapi masalah dan pengambilan keputusan tentang rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan yang ada di perusahaan sehingga dapat mencapai tujuan perusahaan.
3. Bagi Lembaga

Hasil penelitian dapat dipergunakan sebagai informasi tambahan untuk penelitian selanjutnya yang ada hubungannya dengan penelitian ini.

### **E. Sistematika Pembahasan**

Dalam sistematika pembahasan yang dimaksud oleh penulis adalah merupakan suatu susunan atau cara urutan pembahasan. Dalam skripsi ini oleh penulis dibagi menjadi lima bab, dimana masing-masing bab berisi sebagai berikut :

Bab I Pendahuluan, pada bab ini menguraikan tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian serta sistematika pembahasan.

Bab II Tinjauan Pustaka, pada bab ini menerangkan dan menjelaskan tentang kerangka dasar teori yang relevan dengan permasalahan yang dibahas, meliputi pengertian dan definisi program rekrutmen tenaga kerja, proses rekrutment, sumber-sumber tenaga kerja, proses seleksi, proses penempatan karyawan serta hubungan antara rekrutmen, seleksi karyawan atau tenaga kerja dengan penempatan karyawan pada suatu perusahaan.

Bab III Metodologi Penelitian, dalam bab ini akan dijelaskan tentang metode penelitian yang digunakan oleh penulis, yang terdiri dari : fokus penelitian, subyek dan latar, teknik pengumpulan data, manajemen data serta analisis data.

Bab IV Pembahasan dan Hasil Penelitian, bab ini berisikan tentang hasil-hasil penelitian yang berisi tentang gambaran umum perusahaan yang meliputi : sejarah perusahaan, badan-badan usaha, hasil usaha, lokasi perusahaan dan struktur organisasi.

Bab V Penutup, dalam bab ini merupakan bab terakhir dan berisikan kesimpulan dari masalah-masalah yang di bahas, serta penulis memberikan saran-saran yang dianggap perlu guna pertimbangan pimpinan perusahaan dalam menerapkan dan menetapkan strategi yang baik digunakan.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Rekrutmen

##### 1. Pengertian Rekrutmen

Menurut Yuli (2005 : h 47) rekrutmen adalah “Suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga yang diperlukan, proses seleksi, penempatan dan orientasi tenaga kerja”.

Menurut Nawawi (2005 : h 169) bahwa rekrutmen (penarikan) adalah “Proses mendapatkan sejumlah calon tenaga kerja yang kualifaid untuk jabatan / pekerjaan utama (produk lini dan penunjangnya) di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan”.

Jadi rekrutmen adalah suatu proses mendapatkan karyawan baru yang berkualitas guna mengisi kekosongan yang ada di perusahaan secara sistematis, tepat, cepat dan cermat yang sesuai dengan kepentingan perusahaan. Kekosongan di perusahaan dapat berasal dari pemutusan hubungan kerja, promosi, mutasi dan sebagainya.

##### 2. Dasar-dasar dalam menentukan Rekrutmen

Menurut Manullang (2004 : h 38) dasar-dasar rekrutmen dapat dibagi menjadi tiga yaitu:

1) *Job Analysis* atau analisis jabatan.

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk membuat uraian pekerjaan sedemikian rupa, sehingga dari uraian tersebut dapat diperoleh keterangan-keterangan yang perlu untuk dapat menilai jabatan itu guna sesuatu keperluan (untuk terjemahan istilah *job analysis*, belum ada suatu istilah yang umum diterima,ada penulis yang menterjemahkan dengan analisis pekerjaan, adapula yang menterjahkan dengan analisis tugas pekerjaan, BPA UGM memakai istilah analisis pekerjaan)

Analisis jabatan dibagi menjadi empat macam sesuai dengan tujuanya

yaitu:

- a. *Job analysis for personel specifications* atau analisis jabatan untuk bagian personalia bertujuan untuk menentukan syarat mental yang bagaimana yang dibutuhkan dari seseorang untuk dapat sukses dalam memangku sesuatu jabatan.
- b. *Job analysis for training purposes* atau analisis jabatan untuk karyawan baru bertujuan untuk menentukan langkah-langkah yang harus ditempuh dalam mengajarkan sesuatu pekerjaan kepada seorang karyawan baru.
- c. *Job analysis for settint rates* atau analisis tentang nilai-nilai masing-masing jabatan yang bertujuan untuk menentukan nilai-nilai masing-masing jabatan dalam sesuatu bidang usaha sehingga dengan demikian dapat ditentukan tingkat upah masing-masing jabatan itu secara adil.
- d. *Job analysis for method improvements* atau analisis untuk mempermudah cara bekerja karyawan pada sesuatu jabatan tertentu bertujuan untuk menghilangkan segala gerak-gerik karyawan yang tidak perlu.

Adapun syarat untuk mengadakan analisis jabatan adalah:

- a. Penentuan nama pekerjaan.
- b. Tugas-tugas, kewajiban, hak, tanggung jawab dan wewenang yang dibebankan kepada tugasnya.
- c. Sifat pekerjaan.
- d. Syarat mental, pengetahuan, fisik, kemahiran, jenis serta umur yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan dengan baik.
- e. Lingkungan dimana pekerjaan itu dilakukan.

Manfaat dari analisis jabatan dalam banyak hal yaitu:

- a. Dalam penarikan, seleksi, dan penempatan pekerja:

Dalam setiap analisis jabatan tercantum sifat-sifat pekerja yang ada pada kualifikasi perseorangan yang dibutuhkan untuk dapat memangku jabatan yang bersangkutan. Dengan adanya analisis jabatan dapat mengurangi pemborosan baik dari segi biaya, waktu, dan tenaga.

b. Dalam pendidikan :

Untuk melatih atau mendidik seorang calon pekerja untuk memangku jabatan tertentu, terlebih dahulu haruslah diketahui keahlian khusus yang dibutuhkan. Karenanya bilamana beberapa orang didik untuk memangku sesuatu jabatan tertentu, maka program pendidikan itu haruslah diarahkan untuk memberikan keahlian yang dinyatakan dalam analisis jabatan yang bersangkutan. Dengan ini jelas betapa bantuan yang diberikan oleh analisis jabatan kepada program pendidikan.

c. Dalam penilaian jabatan :

Untuk beberapa kebutuhan maka perlu sekali menilai masing-masing jabatan dalam sesuatu perusahaan. Antara lain penilaian jabatan itu dapat dipergunakan sebagai dasar dalam penentuan tingkat upah, dapat pula sebagai pedoman dalam pemindahan dan promosi petugas. Penilaian jabatan-jabatan dalam sesuatu perusahaan akan lebih mudah dijalankan jika didasarkan pada analisis jabatan.

d. Dalam perbaikan syarat-syarat pekerjaan:

Analisis jabatan dapat pula memberikan manfaatnya pada perbaikan syarat-syarat pekerjaan. Perbaikan syarat-syarat pekerjaan dapat dijalankan dengan baik jika didasarkan pada analisis jabatan.

e. Dalam perencanaan organisasi :

Perencanaan organisasi dalam suatu perusahaan akan lebih mudah dikerjakan, bilamana telah diketahui dengan tepat dan jelas batasan masing-masing jabatan dan hubungan antara jabatan yang satu dengan jabatan lainnya. Hal yang demikian ini menghalangi terjadinya duplikasi tugas di antara berbagai jabatan dalam suatu perusahaan tertentu. Jadi jelaslah bahwa adanya analisis jabatan bukan saja menghilangkan duplikasi tugas di antara berbagai jabatan, tetapi juga mempermudah penyusunan struktur organisasi perusahaan.

2) *Job Description* atau analisis deskripsi pekerjaan.

Job description atau analisis deskripsi pekerjaan adalah : keterangan-keterangan yang di dapat dari hasil analisis jabatan.

Dasar-dasar dalam manentukan keterangan-keterangan dalam analisis deskripsi pekerjaan yaitu :

a. Sifat pekerjaan yang bersangkutan

Sifat pekerjaan yang bersangkutan ini harus memuat :

- 1) Nama jabatan.
- 2) Jumlah pegawai yang memegang jabatan itu,
- 3) Ringkasan pekerjaan yang menjelaskan dengan singkat tugas-tugas utama alat-alat atau mesin-mesin yang dipergunakan dalam pekerjaan itu,
- 4) Rangkaian pekerjaan,
- 5) Keterangan tentang bahan yang dipakai,
- 6) Hubungan pekerjaan itu dengan pekerjaan terdekat,
- 7) Penjelasan tentang jabatan di bawah dan di atasnya yakni jabatan dari mana petugas dipromosikan dan jabatan ke mana petugas akan dipromosikan,
- 8) Latihan yang dibutuhkan.
- 9) Besarnya upah,
- 10) Lamanya jam bekerja dan,
- 11) Keadaan khusus sesuatu pekerjaan, misalnya mengenai udara, penerangan, ventilasi dan lain sebagainya.

b. Tipe pekerjaan yang cocok untuk jabatan itu:

Dasar-dasar untuk menentukan tipe pekerjaan yang cocok yaitu :

- 1) Jenis kelamin,
- 2) Keadaan fisik,
- 3) Emosi si pekerja,
- 4) Mental si pekerja,
- 5) Pendidikan,
- 6) Tempramen,
- 7) Karakter,
- 8) Minat pekerja.

### 3) *Job Specification* atau analisis spesifikasi pekerjaan

*Job specification* atau analisis spesifikasi pekerjaan adalah hasil yang diperoleh dari suatu *job description*. Ia menjelaskan karakteristik dari pekerja yang dibutuhkan untuk memangku sesuatu jabatan tertentu. Pada umumnya *job specification* membuat ringkasan pekerjaan yang jelas yang diikuti oleh kualifikasi definitif yang dibutuhkan dari pemangku jabatan.

Yang disebutkan terakhir ini menjelaskan antara lain :

- a. Tingkat pendidikan.
- b. Keadaan fisik.
- c. Pengetahuan dan kecakapan.
- d. Nikah atau belum.
- e. Jenis kelamin.
- f. Umur dan
- g. Karakter.

### 3. Sumber-Sumber Rekrutmen

Menurut Yuli (2005 : h 53) sumber-sumber rekrutmen dapat dibagi menjadi dua yaitu: Perekrutan Internal dan Perekrutan Ekternal.

#### a. Perekrutan Internal.

Perekrutan internal adalah suatu cara untuk memperoleh pegawai dari dalam organisasi yang bisa dilakukan dengan berbagai cara :

##### 1) Penempatan dan Penawaran Pekerjaan

Penempatan dan penawaran pekerjaan atau *job posting and biding* adalah suatu sistem dimana organisasi memberitahukan adanya lowongan pekerjaan dan pegawai memberikan tanggapan dengan melamar untuk jabatan tertentu.

*Job posting sistem* memberikan kesempatan kepada setiap pegawai untuk pindah ke pekerjaan yang lebih baik di dalam suatu organisasi.

##### a) Promosi jabatan dan transfer

Promosi jabatan dan transfer yaitu pemindahan pegawai dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi tanggung jawabnya, sedangkan transfer adalah pemindahan bidang



pekerjaan pegawai kepada bidang pekerjaan lainya tanpa mengubah tingkat jabatannya.

Hal ini kadang mengandung resiko mengingat kesuksesan pada satu jabatan belum menjamin akan sukses pada jabatan lainnya karena setiap pekerjaan akan memerlukan keterampilan yang berbeda pula.

2) Referensi pegawai sekarang

Referensi pegawai lama (*Current Employee Referrals*) diakui sebagai salah satu cara yang cukup andal untuk mengisi lowongan pekerjaan. Seorang pegawai dapat memberikan rekomendasi kepada organisasi menyangkut kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh teman yang direferensikan tersebut.

3) Merekrut mantan pegawai

Mantan pegawai dapat disebut sebagai sumber internal karena mereka sebelumnya pernah mengabdikan dan memiliki ikatan emosional dengan organisasi.

b. Perekrutan Eksternal

Sedangkan sumber pegawai yang dapat diperoleh dari luar organisasi dapat di peroleh dari:

1) Lamaran

Cara seperti ini sangat mudah dan tidak memerlukan biaya yang begitu besar. Organisasi tinggal memanggil dan menyeleksi lamaran-lamaran yang telah masuk dan menempatkannya pada posisi-posisi yang telah ditentukan sebelumnya.

2) Depnaker (Departemen Tenaga Kerja).

Organisasi dapat memanfaatkan calon pegawai yang mendapat rekomendasi dari Departemen Tenaga Kerja.

3) Lembaga Pendidikan.

Dengan melalui lembaga pendidikan, organisasi dapat memanfaatkan referensi atau rekomendasi dari pimpinan lembaga

pendidikan mengenai calon tenaga pegawai yang memenuhi kualifikasi yang tepat untuk mengisi formasi.

4) Iklan Media Masa.

Organisasi dapat memanfaatkan media masa untuk menawarkan formasi kerja pada masyarakat luas.

5) Biro atau agen tenaga kerja.

Biro atau agen tenaga kerja menjalankan fungsi yang hampir sama dengan yang dilakukan oleh Depnaker. Bedanya, biro atau agen biasanya dikelola oleh lembaga swasta dan memperoleh imbalan atas jasa mereka kepada organisasi yang memanfaatkan jasa mereka

6) Merekrut melalui internet.

Perkembangan informasi dan teknologi, khususnya teknologi informatika computer semakin mempermudah organisasi di dalam mencari pegawai. Proses pencarian melalui internet dengan membangun situs internet perusahaan tersebut dan mendaftarkan lowongan-lowongan pekerjaan disitus tersebut.

Menurut Nawawi (2005 : h 175) membagi rekrutmen menjadi rekrutmen Internal dan rekrutmen Ekternal.

a. Rekrutmen Internal

Pasar tenaga kerja internal adalah persediaan tenaga kerja dari dalam organisasi atau perusahaan untuk memenuhi permintaan karena adanya jabatan kosong. Untuk melakukan rekrutmen internal kegiatan yang populer dan banyak digunakan diantaranya adalah Rencana Suksesi, Pengisian Jabatan, dipekerjakan dan penempatan sementara.

1) Rencana Suksesi

Rekrutmen ini merupakan kegiatan yang difokuskan pada usaha mempersiapkan pekerja untuk mengisi posisi-posisi eksekutif.

2) Penawaran Terbuka untuk suatu Jabatan (*Job Posting*)

Rekrutmen terbuka ini merupakan system mencari pekerja yang berkemampuan tinggi untuk mengisi jabatan yang kosong,dengan memberikan kesempatan pada semua pekerja yang berminat.

3) Perbantuan Pekerja

Rekrutmen intenal dapat dilakukan melalui perbantuan pekerja untuk suatu jabatan dari unit kerja lain(pekerja yang ada). Kemudian setelah selang beberapa waktu lamanya apabila pekerja yang diperbantukan merupakan calon yang cocok/tepat dan sukses, maka dapat diangkat untuk mengisi jabatan yang kosong tersebut.

4) Kelompok Pekerja Sementara

Kelompok pekerja sementara(*temporer*) adalah sejumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dan di upah menurut keperluan, dengan memperhitungkan jumlah jam atau hari kerja.

5) Promosi dan Pemindahan

adalah promosi untuk mengisi ke kosongan pada jabatan yang lebih tinggi yang di ambil dari pekerja yang jabatannya lebih rendah. Selain itu terdapat pula kegiatannya dalam bentuk memindahkan pekerja dari satu jabatan ke jabatan lain yang sama jenjangnya.

b. Rekrutmen Ekternal

Rekrutmen ekternal adalah proses mendapatkan tenaga kerja dari pasar tenaga kerja di luar organisasi/perusahaan.

Rekrutmen ini dapat meliputi:

1) Hubungan dengan universitas.

Universitas merupakan sumber tenaga kerja yang dapat dimanfaatkan oleh organisasi/perusahaan, untuk mengisi jabatan di bidang bisnis/produk lini dan jabatan penunjangnya.

## 2) Eksekutif Mencari Perusahaan

Sering terjadi sebuah perusahaan memerlukan eksekutif senior untuk mengisi jabatan penting, dengan menawarkan upah atau gaji yang kompetitif dibandingkan dengan perusahaan sejenis sebagai pesaingnya.

## 3) Agen Tenaga kerja

Rekrutmen eksternal lainnya dapat dilakukan melalui agen tenaga kerja, yang memiliki calon dengan berbagai kualifikasi dan kualitasnya.

## 4) Rekrutmen dengan Advertensi

Rekrutmen eksternal dapat dilakukan dengan cara mengadvertensikan tenaga kerja yang diperlukan.

Jadi pada dasarnya sumber rekrutmen senantiasa ada dua yaitu rekrutmen internal dan eksternal. Akan tetapi pembagian sumber rekrutmen menurut Nawawi lebih lengkap dan lebih kompleks. Sehingga banyak perusahaan yang memakai sumber rekrutmen tersebut.

### **4. Keuntungan dan Kelemahan Rekrutmen Internal dan Eksternal**

Dengan adanya proses rekrutmen internal dan eksternal ada beberapa keuntungan dan beberapa kelemahan dalam proses tersebut yang meliputi beberapa hal yaitu:

- a. Keuntungan merekrut karyawan dari dalam (*internal*) perusahaan menurut Yuli (2005: h 57).
  - 1) Biaya relative murah.
  - 2) Dapat menciptakan loyalitas dan mendorong usaha yang lebih besar antar pegawai.
  - 3) Dapat lebih meningkatkan profesionalisme.
- b. Kekurangan merekrut karyawan dari dalam perusahaan (*internal*) menurut Yuli (2005 : h 57).
  - 1) Terjadi pembatasan terhadap bakat-bakat yang sebenarnya tersedia bagi organisasi.
  - 2) Mengurangi masuknya peluang pemikiran baru.
  - 3) Terlalu merasa puas diri.

- c. Keuntungan dan kerugian perekrutan dari luar perusahaan (*ekternal*) menurut Yuli (2005 : h 57)

Keuntungan merekrut karyawan dari luar perusahaan (*ekternal*)

- 1) Lebih cepat karena tidak perlu melatih lagi.
- 2) Tidak ada kelompok pendukung politis dalam organisasi.
- 3) Membawa wawasan baru dalam bekerja.

Sedangkan kelemahan utama dari proses rekrutmen eksternal ini adalah lebih lama waktu penyesuaian diri dan orientasi. Serta dapat menyebabkan masalah moral calon internal.

- d. Menurut Yuli (2005 : h 57) Agar hasil dari proses perekrutan dapat dikatakan berhasil atau efektif, maka setidaknya terdapat empat indikator untuk menunjukkan efektifitas dari kegiatan perekrutan, yaitu :

- 1) Jumlah (kuantitas) pelamar mencukupi.
- 2) Kualitas pelamar menunjukkan persyaratan yang dibutuhkan.
- 3) Biaya per pelamar yang direkrut.
- 4) Waktu yang dibutuhkan untuk mengisi jabatan yang kosong.

Menurut Nawawi (2005: h 175) Rekrutmen internal memiliki keuntungan diantaranya:

- a. Pembiayaan lebih murah, karena tidak memerlukan proses seleksi seperti dilakukan pada rekrutmen eksternal.
- b. Organisasi mengetahui secara tepat pekerja yang berkemampuan tinggi dan kualifaid untuk mengisi jabatan yang kosong.
- c. Pekerja memiliki motivasi kerja yang tinggi.
- d. Mencegah tenaga kerja yang baik dan kompetitif keluar dari organisasi/perusahaan, karena pengembangan kariernya jelas.
- e. Para pekerja telah memahami secara baik kebijaksanaan, prosedur-prosedur, ketentuan-ketentuan dan kebiasaan organisasi atau perusahaan.

Menurut Nawawi (2005 : h 175) Sedangkan untuk kekurangannya adalah:

- a. Mengurangi motivasi kerja dan tidak memberikan perspektif baru, bagi pekerja yang kurang kompetitif atau merasa dirinya tidak berpeluang untuk mengisi setiap jabatan yang kosong.

- b. Pekerja yang dipromosikan untuk jabatan yang lebih tinggi cenderung tidak dapat menjalankan kekuasaan dan kewenangannya, karena sudah sangat akrab dengan bawahannya.

Jadi dari keuntungan dan kerugian menggunakan rekrutmen di atas dapat digunakan oleh perusahaan-perusahaan untuk mencegah kegagalan dari rekrutmen. Banyak perusahaan cenderung memilih dan mempertimbangan teori dari Nawawi karena dianggap paling banyak sesuai dengan yang ada di suatu perusahaan.

## **B. Seleksi**

### **1. Pengertian Seleksi**

Setelah melakukan proses rekrutmen, maka langkah selanjutnya adalah melakukan proses seleksi bagi calon karyawan. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja yang memenuhi syarat dan mempunyai kualifikasi sebagai mana tercantum dalam *job description*.

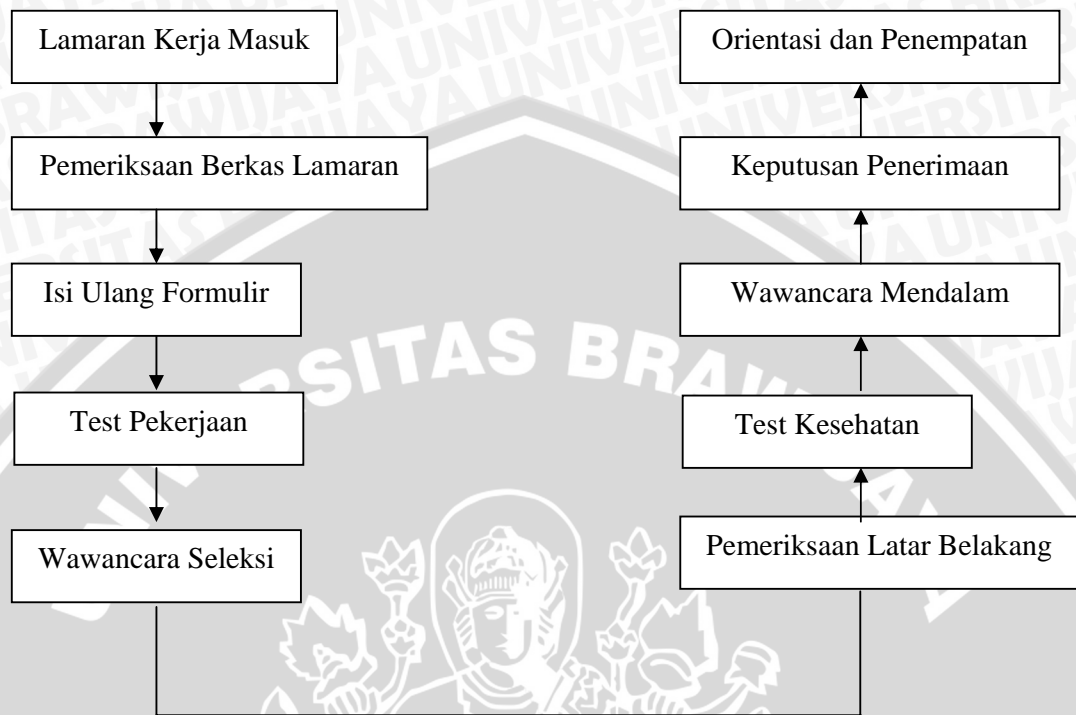
Menurut Sastrohadiwiryo (2002 : h 150) seleksi tenaga kerja adalah kegiatan untuk menentukan dan memilih tenaga kerja yang memenuhi kriteria yang telah ditetapkan perusahaan serta memprediksi kemungkinan keberhasilan atau kegagalan individu dalam pekerjaan yang akan diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut Yuli (2005 : h 57) adalah proses penyaringan pelamar pekerjaan untuk memastikan apakah calon yang akan dipekerjakan tersebut merupakan calon yang dianggap paling tepat.

Jadi seleksi adalah suatu kegiatan setelah adanya rekrutmen karyawan dimana terdapat proses penyaringan karyawan yang bertujuan agar mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

Hal ini untuk mencegah terjadinya kegagalan dalam pekerjaan yang akan diberikan oleh perusahaan kepada calon karyawan tersebut

Untuk mengetahui lebih jelas tentang proses seleksi dapat dilihat pada bagan berikut ini



Gambar 1  
Proses Seleksi Calon Tenaga Kerja

Sumber : Yuli (2005 : h 58)

## 2. Prinsip-Prinsip Dasar Dalam Proses Seleksi

Menurut Manullang (2004: h 101) prinsip-prinsip dasar dalam proses seleksi adalah :

### a. Keahlian

Keahlian merupakan salah satu kualifikasi yang utama yang menjadi dasar dalam proses seleksi. Keahlian dapat dibagi menjadi 3 yaitu: *technical skill*, *human skill*, dan *conceptual skill*. *Technical skill* adalah jenis keahlian yang harus dimiliki oleh para pelaksana, sedang *human skill* adalah merupakan keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memimpin beberapa orang bawahan, jadi baik pimpinan tingkat rendah, menengah, maupun pimpinan

tertinggi suatu keahlian yang harus dimiliki oleh mereka yang akan memangku jabatan pucuk pimpinan, ia merupakan keahlian yang dapat mengkoordinir segala aktivitas-aktivitas dari berbagai badan usaha untuk tertuju pada realisasi tujuan perusahaan. Sedangkan *conceptual skill* adalah pemahaman atas pekerjaan yang akan dilakukan.

b. Pengalaman

Pengalaman dapat menunjukkan apa yang dapat dikerjakan oleh calon pegawai pada saat dia melamar. Keahlian dan pengalaman merupakan dua kualifikasi yang selalu diperhatikan dalam proses pemilihan pegawai.

c. Umur

Kualifikasi umur dalam proses seleksi pegawai banyak pula mendapatkan perhatian. Pada umumnya seorang pegawai yang memiliki usia lanjut memiliki tenaga yang lebih kecil dan terbatas, meskipun mereka ini pada umumnya sudah berpengalaman. Sedangkan mereka yang berusia muda kurang mempunyai rasa tanggung jawab.

d. Jenis Kelamin

Jenis kelamin sering pula diperhatikan sebagai dasar dalam mengadakan seleksi, terlebih-lebih untuk jabatan tertentu. Ini tidaklah berhubungan dengan peribahasa yang umum dianut oleh masyarakat yang belum maju yang menyatakan bahwa tempat wanita itu adalah di dapur.

e. Pendidikan

Pendidikan sering digandengkan dengan latihan, umumnya dianggap dapat menunjukkan kesanggupan dari pelamar. Pada negara maju pendidikan di universitas sering merupakan salah satu kualifikasi dari seorang calon yang akan memangku jabatan manajer.



f. Keadaan Fisik

Untuk jabatan-jabatan tertentu, keadaan fisik calon harus mendapatkan perhatian. Misalnya, untuk jabatan yang memerlukan tenaga yang kuat sudah barang tentu tidak boleh mengabaikan keadaan fisik pelamar yang akan memegang jabatan tersebut, seharusnya badannya kokoh dan kuat.

g. Tampang

Dengan tampang atau appearance dimaksud keseluruhan diri orang sebagai tampak pada orang lain. Hal ini terkadang diperlukan untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu misalnya; pramugari.

h. Bakat

Bakat atau aptitude dibagi menjadi dua, ada bakat yang tersembunyi dan ada juga adanya bakat-bakat yang nyata-nyata.

Bakat tersembunyi adalah segala bakat-bakat yang tersembunyi atau kemampuan yang masih merupakan benih yang belum dikembangkan. Bakat yang nyata adalah bakat atau kemampuan yang telah dimiliki oleh diri pelamar sejak awal dia mendaftar.

i. Temperamen

Temperamen merupakan sifat yang mempunyai dasar yang bersumber pada faktor-faktor dalam jasmani bagian dalam, ia ditimbulkan oleh proses-proses bio kimia.

j. Karakter

Temperamen dan karakter tidak sama, meskipun ada hubungan erat antara keduanya, temperamen adalah faktor endogen, sedangkan karakter adalah faktor eksogen. Karakter dapat diperbaiki dengan jalan pendidikan, sedangkan temperamen tidak dapat diubah.

Sedangkan menurut Sastrohadiwiryo (2002: h 153) prinsip-prinsip seleksi tenaga kerja dapat meliputi:

a. Prinsip Rasional

Maksudnya, metode dan prosedur yang ditempuh dalam seleksi tenaga kerja dapat diterima akal sehat dan tidak terkesan dibuat-buat dengan maksud menyulitkan calon tenaga kerja.

#### b. Prinsip Ilmiah

Seleksi tenaga kerja dilakukan sesuai dengan prosedur dan tahapan ilmiah, yakni ditujukan untuk memperoleh konklusi ilmiah berdasarkan postulat dan prasuposisi tertentu. Artinya, seleksi tenaga kerja dilakukan melalui tahapan:

- 1) Mendefinisikan masalah.
- 2) Menyatakan tujuan.
- 3) Merumuskan hipotesis.
- 4) Mengumpulkan data (verifikasi empiris).
- 5) Mengklasifikasi, menganalisis dan interpretasi hasil analisis.
- 6) Menarik kesimpulan, menggeneralisasikan, dan menyatakan kembali atau mengembangkan hipotesis baru.

#### c. Prinsip Objektif

Prinsip objektif berarti dalam seleksi tenaga kerja selalu berpihak pada kenyataan yang ada. Dengan kata lain, objektivitas dalam seleksi tenaga kerja adalah kesimpulan yang diambil sebagai hasil penelaahan, minimum hasil observasi meskipun sifatnya hanya sementara. Kriteria dasar seleksi tenaga kerja yang diperlukan untuk memperoleh tenaga kerja yang diperlukan untuk memperoleh tenaga kerja yang berdaya guna serta profesionalisme, minimum harus memenuhi syarat:

- 1) Berpedoman pada laporan analisis pekerjaan dan rencana perekrutan tenaga kerja. Dalam uraian/deskripsi pekerjaan dan persyaratan pekerjaan yang merupakan hasil proses analisis pekerjaan, secara jelas terlihat rincian tugas dan tanggung jawab, serta kriteria yang harus dipenuhi para pencari kerja yang mengajukan lamaran kepada perusahaan.
- 2) Efisien dan efektif. Seleksi efisien berarti pelaksanaan seleksi tenaga kerja tidak hanya memerlukan alokasi dana tetapi juga dapat menentukan dan memilih tenaga kerja yang benar-benar cakap dan diperkirakan mampu memegang jabatan/pekerjaan yang bakal diberikan kepadanya.

Adapun efektif berarti seleksi tenaga kerja sesuai alokasi waktu dan rencana yang ditetapkan.

- 3) Memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku. Setiap melakukan seleksi tenaga kerja, manajemen tenaga kerja haruslah selalu memperhatikan peraturan dan ketentuan yang berlaku, baik yang dikeluarkan perusahaan maupun pemerintah, baik tertulis maupun tidak tertulis.
- 4) Dilakukan secara objektif dan jujur. Seleksi dilakukan secara objektif berarti lebih menekankan pertimbangan rasional daripada perasaan dalam menyeleksi tenaga kerja. Sedangkan kejujuran sangatlah mutlak diperlukan untuk menghindari penyuapan oleh calon tenaga kerja agar diluluskan, meskipun calon tenaga kerja kurang memenuhi kriteria perusahaan.
- 5) Dilakukan dengan profesional. Kriteria dasar ini memiliki pengaruh besar terhadap berhasil/tidaknya pelaksanaan seleksi tenaga kerja untuk memperoleh tenaga kerja yang sesuai dengan yang diharapkan.

Dari uraian di atas dapat menyimpulkan bahwa prinsip-prinsip seleksi merupakan faktor yang sangat penting di dalam melakukan proses seleksi tenaga kerja. Prinsip-prinsip seleksi adalah cara-cara atau ketentuan-ketentuan yang dapat dijadikan bahan acuan dan pertimbangan dalam melakukan proses seleksi tenaga kerja.

### 3. Sumber-Sumber Seleksi Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2002 : h 150) sumber-sumber seleksi tenaga kerja dapat meliputi:

#### a. Seleksi Tertulis

Seleksi tertulis dilakukan dengan cara subjektif dan objektif.

- 1) Secara subjektif, yaitu menjawab pertanyaan dengan metode.
- 2) Secara objektif, yaitu menjawab pertanyaan dengan metode:
  - a) *True false test*, menentukan salah satu alternatif benar atau salah.

- b) *Multiple choice test*, memilih alternatif jawaban yang paling tepat di antara beberapa alternatif jawaban yang tersedia.
- c) *Completion test*, melengkapi jawaban yang sudah tersedia sebagian di belakang pertanyaan.
- d) *Short answer*, menjawab pertanyaan dengan suatu jawaban yang singkat tapi jelas.

b. Seleksi Intelegensi

Seleksi ini dimaksudkan untuk mengukur tingkat intelegensi yang dimiliki oleh calon tenaga kerja. Seleksi ini dapat di bagi menjadi beberapa tahap yaitu:

- 1) Seleksi intelegensi umum, dimaksudkan untuk mendapatkan standar intelegensi yang dimiliki calon tenaga kerja/pelamar.
- 2) Seleksi intelegensi sosial.
- 3) Seleksi intelegensi mekanis.

c. Seleksi Wawancara (*interview*)

Seleksi lisan dimaksudkan untuk memimpin bentuk, gerak-gerik, perangai, tindak-tanduk dan lain-lainnya yang tidak dapat di lihat dari seleksi tertulis.

d. Seleksi Praktek

Seleksi praktek dimaksudkan untuk mengetahui kecakapan dan ketangkasan mempergunakan sarana dan prasarana kerja.

e. Seleksi Kecakapan Khusus

Seleksi kecakapan khusus dilakukan dengan maksud untuk mengetahui ketangkasan jasmani, kecakapan dan keterampilan gerak, kelincahan gerak, kekuatan ingatan, serta kecakapan pengamatan.

f. Seleksi Emosional

Seleksi emosional dimaksudkan dengan maksud untuk mengetahui syarat dan keperibadian serta kematangan emosional pelamar yang diperlukan untuk jabatan-jabatan tertentu.

g. Seleksi Pemahaman

Seleksi pemahaman dimaksudkan untuk mengetahui tingkat kecakapan pelamar dalam memahami suatu pekerjaan yang akan diberikan kepadanya kelak jika ia di terima kerja.

h. Seleksi Kesehatan

Seleksi kesehatan dilakukan untuk mengetahui tingkat kesehatan sebagai persyaratan bagi masing-masing jabatan yang memerlukan tenaga kerja.

Sedangkan menurut Yuli (2005 : h 59) sumber-sumber seleksi tenaga kerja meliputi:

a. Test Kecerdasan Umum

Tes ini umumnya dikenal sebagai tes IQ dan sebenarnya merupakan tes bakat campuran. Test ini dapat digunakan untuk memberikan standar ukuran umum dimana kecakapan pendidikan yang berbeda-beda dapat dilihat.

b. Test Kecakapan

Test ini merupakan uji kemampuan atau pengetahuan. Tes ini mengukur kecakapan yang dicapai dalam bidang atau keterampilan tertentu.

c. Test Bakat

Tes ini meramalkan kemampuan seseorang untuk mengerjakan suatu pekerjaan.

d. Test Kepribadian atau Psikologi

Tes ini akan mengungkap kemampuan potensial dan kemampuan nyata calon pekerja. Selain itu juga dapat mengetahui minat, bakat, motivasi, emosi, kepribadian, dan kemampuan khusus lainnya yang ada pada calon pekerja.

Jadi sumber-sumber seleksi merupakan langkah yang di lakukan oleh perusahaan setelah diadakan proses rekrutmen. Proses seleksi lebih menekankan pada serangkaian tes untuk karyawan baru yang bertujuan untuk memperoleh karyawan yang berkualitas. Dalam proses seleksi perusahaan cenderung mengambil teori dari Yuli. Sebab teori tersebut sangat lengkap dan mudah di

mengerti oleh perusahaan serta tidak terlalu memerlukan dana yang besar. Sehingga tidak mengganggu kelancaran perusahaan.

## **C. Penempatan Karyawan**

### **1. Pengertian Penempatan Karyawan.**

Setelah kita melakukan proses seleksi langkah selanjutnya adalah proses penempatan karyawan di dalam perusahaan. Proses penempatan karyawan ini sangatlah berpengaruh bagi perusahaan sebab seringkali perusahaan menganggap remeh dan menempatkan karyawan pada tempat yang salah. Sehingga dapat berakibat terhambatnya kinerja di perusahaan. Dengan adanya proses penempatan karyawan yang tepat, cermat dan cepat diharapkan tidak terjadi kembali hal-hal yang dapat merugikan perusahaan.

Menurut Sastrohadiwiryono (2002 : h 162) Penempatan tenaga kerja adalah: Proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan-kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawabnya.

Adapun menurut Siswanto (1989 : h 87) Penempatan tenaga kerja adalah: Suatu proses pemberian tugas dan pekerjaan, kepada tenaga kerja yang lulus dalam seleksi untuk dilaksanakan secara kontinuitas dengan wewenang dan tanggung jawab sebesar porsi dan komposisi yang ditetapkan, serta mampu mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, dan tanggung jawab tersebut.

Berdasarkan pengertian di atas maka dapat disimpulkan penempatan adalah suatu proses penugasan karyawan-karyawan baik karyawan baru maupun karyawan lama kepada pekerjaan baru setelah sebelumnya dilakukan proses seleksi terhadap karyawan tersebut. Hal ini bertujuan agar karyawan dapat melaksanakan tugas dan pekerjaannya secara bertanggung jawab dan berani menanggung segala resiko atas tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.

### **2. Faktor-Faktor yang mempengaruhi dalam Penempatan Tenaga Kerja**

Menurut Sastrohadiwiryo (2002 : h 163) faktor-faktor yang dapat mempengaruhi dalam penempatan tenaga kerja adalah:

a. Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengemban wewenang dan tanggung jawab. Selain prestasi akademis yang pernah dicapai selama pendidikan, prestasi yang diperoleh berdasarkan seleksi harus tetap menjadi pertimbangan utama karena merupakan bukti langsung kemampuan tenaga kerja, sekaligus untuk memperoleh data yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja.

b. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Pengalaman kerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Semakin lama kerja semakin banyak pula pengalaman kerjanya. Pengalaman bekerja merupakan modal utama seseorang untuk terjun dalam bidang tertentu.

c. Kesehatan Fisik dan Mental

Faktor kesehatan fisik dan mental sangatlah penting untuk dipertimbangkan sebagai faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan. Meskipun terkadang hasil dari test kesehatan yang dilampirkan pada surat lamaran kurang akurat. Tenaga kerja yang kondisi fisiknya lemah, sebaiknya ditempatkan pada bagian yang tidak memerlukan tenaga kuat serta bukan pada bagian operasi mesin-mesin produksi. Sebaliknya, pekerjaan yang berat untuk tenaga kerja yang fisiknya benar-benar kuat. Hal ini perlu dipertimbangkan karena apabila bagian penempatan tenaga kerja mengabaikannya, perusahaan akan mendapatkan kerugian.

d. Status Perkawinan

Tenaga kerja wanita yang memiliki suami atau anak perlu dipertimbangkan penempatannya. Sebaiknya, tenaga tersebut tidak ditempatkan pada perusahaan yang jauh dari tempat tinggalnya baik kantor cabang maupun kantor pusat. Seorang manajer yang bijaksana akan selalu

menerima dan mempertimbangkan masukan dari anak buahnya sepanjang dapat menambah produktivitas kerja.

e. Usia

Dalam menempatkan tenaga kerja, faktor usia tenaga kerja yang lulus seleksi perlu dipertimbangkan seperlunya. Hal ini untuk menghindari rendahnya produktivitas yang dihasilkan oleh tenaga kerja bersangkutan. Tenaga kerja yang umurnya sudah agak tua, sebaiknya ditempatkan pada pekerjaan yang tidak membutuhkan tenaga fisik dan tanggung jawab yang berat, cukup diberikan pekerjaan yang seimbang dengan kondisi fisiknya. Sebaliknya tenaga kerja yang masih muda dan energik, sebaiknya diberikan pekerjaan yang agak berat dibandingkan dengan tenaga tua. Sedangkan menurut Mangkuprawira (2002 : h 167) faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dapat meliputi :

a. Pertumbuhan Perusahaan

Pertumbuhan bisnis atau perkembangan kondisi pemerintah umumnya menyebabkan terjadinya pengisian posisi pekerjaan baru, baik melalui promosi karyawan yang sudah ada atau yang baru sama sekali. Hal ini karena adanya pengaruh ekspansi bisnis yang mampu menciptakan posisi pekerjaan baru. Tentu saja proses tersebut sangat didukung oleh keadaan stabilitas sosio-ekonomi-politik dalam dan luar negeri.

b. Reorganisasi

Sebuah restrukturisasi pokok dari sebuah perusahaan akan menghasilkan jenis yang beragam dalam hal kegiatan-kegiatan personal, misalnya jika terjadi merger dan reorganisasi perusahaan. Hal ini dapat mempengaruhi keputusan dalam penempatan karyawan.

c. Kecenderungan Ekonomi Umum

Satu konsekuensi dari pengaruh menurunnya pertumbuhan ekonomi adalah secara signifikan akan menurunkan ketersediaan pekerjaan, baik bagi mereka/karyawan yang permanent dan temporer serta sekaligus bagi pencari kerja. Resesi ekonomi akan mengakibatkan terjadinya pengangguran besar-besaran. Sebaliknya, jika kondisi ekonomi keseluruhan, semakin membaik maka departemen SDM akan proaktif



meleakukan kegiatannya, seperti promosi, rekrutmen dan seleksi karyawan baru.

d. Atrisi

Pengurangan karyawan yang disebabkan pengunduran diri, terjadinya terminasi, pensiun, pengalihan keluar dari unit bisnis dan meninggal disebut atrisi. Secara khusus, program pensiun dini telah meningkat selama terjadinya penurunan aktivitas usaha dan kelambanan aktivitas ekonomi. Dalam situasi tersebut para karyawan berada pada posisi tertekan dan terjadilah pemangkasan kelebihan karyawan (rasionalisasi).

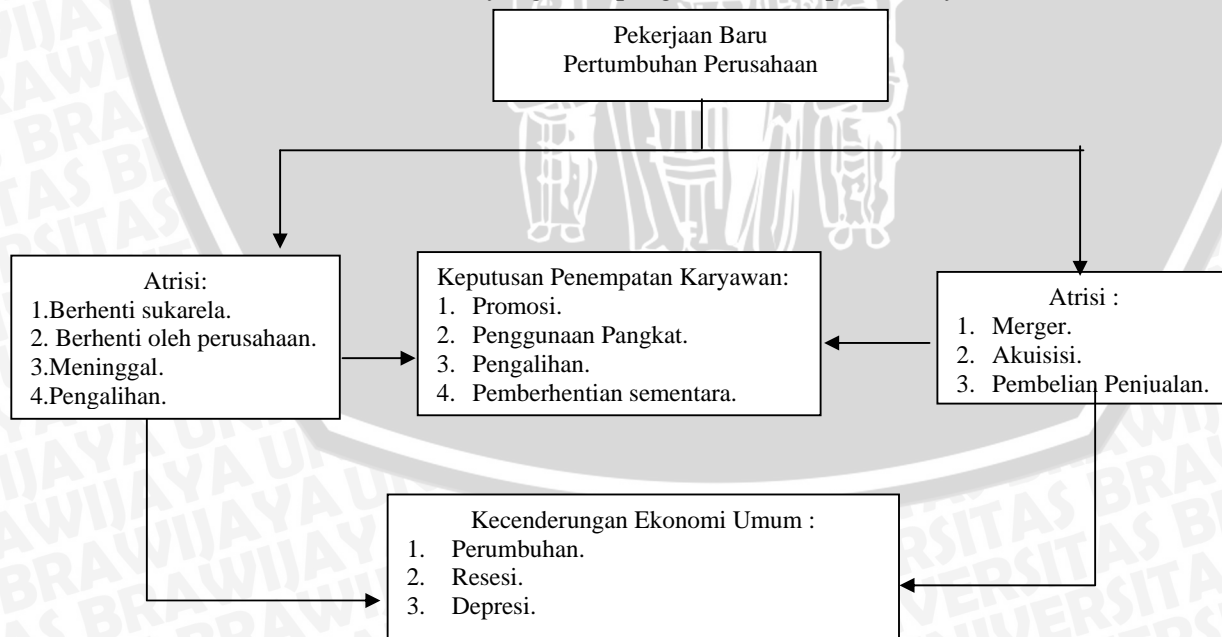
e. Promosi

Sebuah promosi terjadi ketika karyawan dipindahkan dari satu pekerjaan ke posisi yang lain yang lebih tinggi dalam hal pembayaran gaji, tanggung jawab, dan atau tingkat status keorganisasiannya. Hal ini diberikan sebagai pengakuan dari kinerja masa lalu dan hal yang menjanjikan dimasa depan.

Untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dapat di jelaskan melalui bagan berikut ini :

Gambar 2

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Penempatan Karyawan



Sumber : Mangkuprawira (2002: h 167)

Jadi berdasarkan uraian di atas dapat diambil suatu kesimpulan faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan adalah segala hal baik dari lingkungan umum maupun lingkungan perusahaan sendiri yang berpengaruh bagi suatu perusahaan untuk menempatkan karyawannya pada bagian-bagian yang ada di perusahaan sesuai dengan keahlian dan bakat yang dimiliki oleh karyawan tersebut.

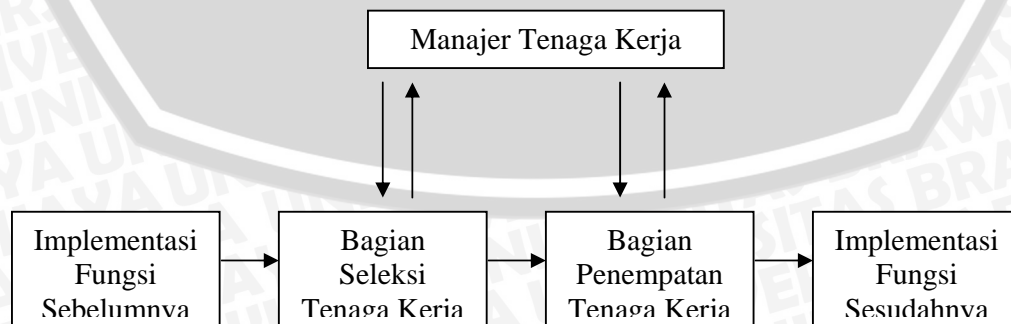
### 3. Prosedur Penempatan Karyawan

Menurut Sastrohadiwiryo (2002 : h 168) mengatakan bahwa “Prosedur penempatan tenaga kerja adalah urutan kronologis untuk menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula”. Prosedur penempatan tenaga kerja yang diambil merupakan keluaran pengambilan keputusan (*decision making*) yang dilakukan manajer tenaga kerja, khususnya bagian penempatan tenaga kerja, baik yang telah diambil berdasarkan pertimbangan rasional maupun objektif ilmiah. Pertimbangan rasional dalam pengambilan keputusan untuk menempatkan tenaga kerja merupakan pengambilan keputusan yang didasarkan atas fakta keterangan, dan data yang dianggap representatis. Artinya, pengambilan keputusan dalam penempatan tenaga kerja tersebut atas dasar hasil seleksi yang telah dilakukan oleh manajer tenaga kerja, khususnya bagian seleksi tenaga kerja.

Pertimbangan objektif ilmiah berdasarkan data dan keterangan tentang pribadi tenaga kerja, baik atas dasar referensi dari seseorang maupun atas dasar hasil seleksi tenaga kerja yang pelaksanaannya tanpa mengesampingkan metode-metode ilmiah.

Gambar 3

Mekanisme kerja bagian penempatan tenaga kerja.



Sumber : Sastrohadiwiryo (2002: h 168)

Keterangan:

1. Manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya (*delegation of authority*) kepada bagian seleksi tenaga kerja untuk melaksanakan seleksi tenaga kerja guna mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
2. Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasan langsung.
3. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*), manajer tenaga kerja mendelegasikan kekuasaannya kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja yang telah lulus seleksi berdasarkan kondisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian seleksi tenaga kerja.
4. Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan laporan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja yang merupakan pihak yang mendelegasikan kekuasaan/atasan langsung kepada bagian penempatan tenaga kerja.

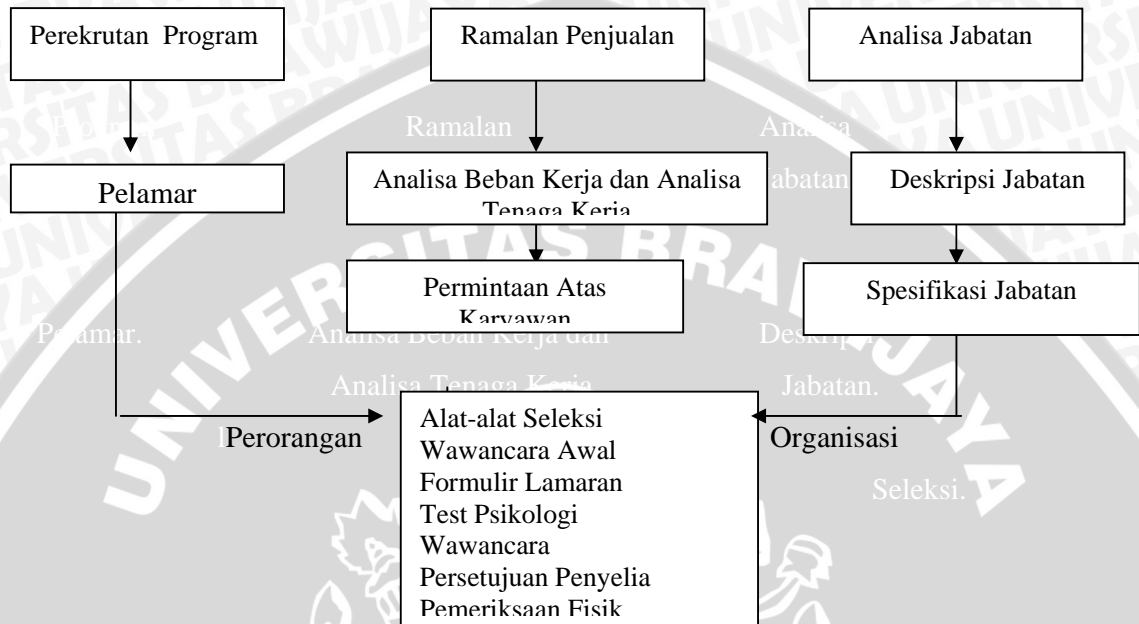
Sedangkan menurut Komaruddin (1990: h 5) untuk memenuhi prosedur penempatan personalia harus memenuhi tiga buah persyaratan pendahuluan :

- a. Harus ada wewenang untuk menempatkan personalia yang datang dari daftar permintaan personalia, yang dikembangkan melalui analisa beban kerja/analisa tenaga kerja.
- b. Kita harus mempunyai standart personalia yang digunakan untuk membandingkan calon pekerja, standart ini dikemukakan oleh spesifikasi jabatan yang dikembangkan melalui analisa jabatan.
- c. Kita mesti mempunyai pelamar pekerjaan yang akan diseleksi untuk ditempatkan.

Berikut ini tentang prosedur penempatan tenaga kerja yaitu:

Gambar 4

Proses Seleksi Calon Tenaga Kerja



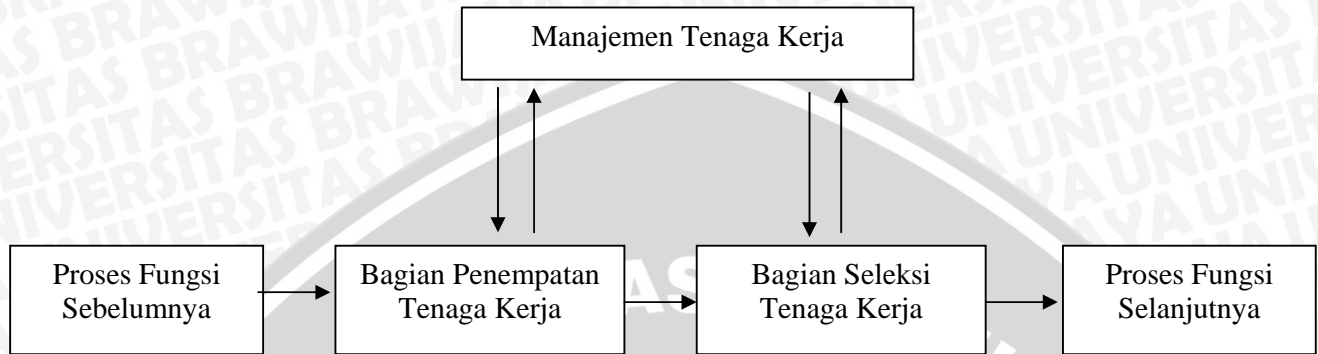
Sumber: Komarudin(1990: h 5).

Menurut Siswanto (1989 : h 96) prosedur penempatan tenaga kerja adalah tahapan yang harus ditempuh dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang tepat pula.

Adapun mekanisme kerja bagian penempatan tenaga kerja dan bagian seleksi tenaga kerja adalah seperti gambar berikut:

Gambar 5

Mekanisme kerja bagian penempatan dan bagian seleksi tenaga kerja



Sumber: Siswanto (1989: h 96)

Keterangan:

1. Manajer tenaga kerja mendelegasikan wewenangnya (*delegation of outhority*) kepada bagian seleksi tenaga kerja dalam rangka mengisi formasi yang telah tersedia berdasarkan kualifikasi tertentu.
2. Atas pelaksanaan seleksi tenaga kerja tersebut, bagian seleksi tenaga kerja melaporkan/mempertanggungjawabkan segala kegiatan yang telah dilaksanakan dalam rangka seleksi tenaga kerja, kepada manajer tenaga kerja yang merupakan atasannya langsung.
3. Setelah menerima laporan seleksi (*selection report*) manajer tenaga kerja mendelegasikan wewenangnya kepada bagian penempatan tenaga kerja untuk menempatkan tenaga kerja yang telah lulus dalam seleksi berdasarkan porsi dan komposisi yang ada, dan berdasarkan laporan bagian seleksi tenaga kerja.
4. Bagian seleksi tenaga kerja atas dasar pelaksanaan fungsi horizontal memberikan laporan hasil seleksi (calon tenaga kerja yang lulus seleksi) kepada bagian penempatan tenaga kerja tersebut pada posisi yang tepat.
5. Atas pelaksanaan fungsi dalam penempatan tenaga kerja, bagian penempatan tenaga kerja melaporkan atau mempertanggungjawabkan segala kegiatannya kepada manajer tenaga kerja yang merupakan delegator kekuasaan/atasan langsung bagian penempatan tenaga kerja.

Beberapa bagan di atas menunjukkan bahwa prosedur penempatan merupakan metode untuk menjamin informasi yang tepat mengenai calon karyawan yang telah disiapkan sebelumnya yang berisi sejumlah standart personalia. blimana seorang calon memenuhi syarat dalam suatu tingkatan prosedur, maka ia dapat meneruskan ke langkah berikutnya. Oleh karena itu, calon karyawan dan spesifikasi jabatan selalu berdampingan dalam setiap langkah prosedur, sehingga penguji dapat membandingkan calon dengan syarat minimum yang ada dalam spesifikasi jabatan. Setelah beberapa pemeriksaan dilalui, dan dinyatakan lulus maka si calon tersebut bisa ditempatkan, pada awal penempatan (pertama kali memulai pekerjaan) ia perlu dibimbing dan dikenalkan dengan lingkungan kerjanya

#### **4. Sistem Penempatan Karyawan**

Menurut Lucas (1987 : h 5) sistem adalah suatu kumpulan atau himpunan dari unsur, komponen, atau variable yang terorganisasi, saling berinteraksi saling bergantung satu sama lain dan terpadu.

Menurut Lucas (1987 : h 5) untuk membentuk suatu sistem diperlukan syarat-syarat sebagai berikut:

- a. Adanya himpunan bagian.
- b. Bagian-bagian tersebut saling berkaitan satu sama lain.
- c. Masing-masing bagian saling mendukung.
- d. Semua ditujukan pada pencapaian tujuan bersama.
- e. Terjadi dalam lingkungan yang kompleks dan rumit.

Jadi suatu sistem akan terbentuk apabila ada suatu kumpulan atau himpunan atau organisasi yang memiliki rasa keterkaitan yang sama diantara para pendirinya yang bersama-sama berusaha secara terogaisir untuk mencapai suatu tujuan bersama. Penempatan karyawan harus dilakukan dengan tepat, pada posisi yang tepat, dan dirancang untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sistem penempatan karyawan harus dirancang sedemikian rupa dimana komponen ketenaga kerjaan harus diatur dalam beberapa keterpaduan atau kombinasi guna mencapai tujuan yang diharapkan.

Menurut Sastrohadiwiryo (2002 : h 166) sistem penempatan adalah rangkaian komponen ketenagakerjaan, khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat pada posisi yang yang tepat, dan dirancang dapat mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah di tetapkan terlebih dahulu.

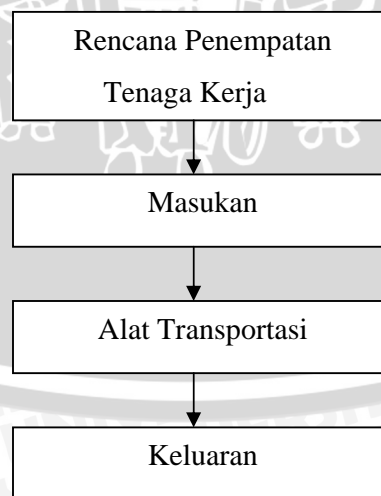
Menurut Siswanto (1989 : h 94) sistem penempatan tenaga kerja dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian komponen ketenagakerjaan khususnya dalam menempatkan tenaga kerja yang tepat, pada posisi yang tepat pula, dan dirancang untuk mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Sebelum melakukan sistem penempatan karyawan di suatu perusahaan sebaiknya seorang manajer membuat rencana penempatan tenaga kerja. Rencana-rencana tersebut dapat meliputi berapa jumlah karyawan yang dibutuhkan, tempat dimana karyawan itu akan ditempatkan, syarat-syarat penempatan karyawan serta syarat jabatan yang akan diberikan.

Setelah itu dilakukan input yang berupa calon karyawan di olah sedemikian rupa melalui seleksi-seleksi, tes-tes yang berkenaan dengan jasmani dan rohani serta keperibadian yang di miliki oleh calon karyawan.

Gambar 6

Rancangan suatu sistem penempatan tenaga kerja



Sumber : Siswanto dan Sastrohadiwiryo (1989: h 94)

Jadi sistem penempatan tenaga kerja menekankan bahwa penyediaan tenaga kerja sebagai sarana untuk memperoleh fleksibilitas yang lebih besar dalam operasi dan sebagai cara guna menghilangkan operasi perencanaan tenaga kerja apabila variabel tidak diketahui.

## 5. Bentuk-Bentuk Penempatan

Penempatan karyawan bukan hanya dilakukan pada karyawan yang baru masuk menjadi karyawan tetapi juga untuk karyawan lama posisi dan jabatan baru karena adanya mutasi. Perbedaannya pada karyawan lama proses penempatan karyawan melalui perekrutan internal perusahaan. Sedangkan pada karyawan baru dapat dilakukan melalui perekrutan internal dan eksternal. Selain itu biasanya penempatan karyawan lama untuk menggantikan posisi jabatan karyawan yang telah kosong dianggap lebih sesuai dengan perusahaan. Karena karyawan lama lebih mengenal perusahaan dibandingkan dengan karyawan baru. Pada karyawan baru perusahaan seringkali dituntut untuk mengadakan pendidikan, pengenalan, dan pelatihan agar karyawan baru tersebut lebih mengetahui segala hal yang ada di perusahaan.

Menurut Siagian (1998 : h 158) mengatakan bahwa “teori sumber daya manusia yang mutakhir menekankan bahwa penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru, akan tetapi berlaku pula bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi”. Dari uraian tersebut dapat dikatakan bahwa penempatan dapat berbentuk promosi, mutasi maupun demosi.

### a. Promosi

Menurut Nitisasmito (1996 : h 71) Promosi adalah “proses pemindahan karyawan dari satu jabatan ke jabatan lain yang lebih tinggi”.

Sedangkan menurut Siagian (1998 : h 169) Promosi adalah “apabila seorang pegawai dari suatu pekerjaan ke pekerjaan yang lain yang tanggung jawabnya lebih besar, tingkatannya dalam hierarki jabatan lebih tinggi dan penghasilannya lebih besar pula”.



Suatu promosi juga berarti pula perpindahan dari suatu jabatan ke jabatan lain yang mempunyai status dan tanggung jawab yang lebih tinggi (Martoyo, 1998 : h 63).

Menurut Siswanto (1989 : h 228) promosi adalah suatu proses perubahan dari satu pekerjaan ke suatu pekerjaan yang lain dalam hierarki wewenang dan tanggung jawab yang lebih tinggi ketimbang dengan wewenang dan tanggung jawab yang telah dibebankan kepada diri tenaga kerja pada waktu sebelumnya.

Jadi promosi merupakan suatu proses pergantian karyawan yang terjadi di suatu perusahaan/organisasi dari suatu jabatan ke jabatan yang lebih tinggi dari jabatan sebelumnya dan biasanya diikuti pula dengan peningkatan tugas, tanggung jawab dan wewenang yang akan diberikan kepada bawahannya. Hal ini juga berpengaruh terhadap kenaikan tingkat pendapatan dan fasilitas-fasilitas lainnya yang akan diberikan oleh perusahaan atau organisasi meskipun terkadang hal ini tidak selalu terjadi.

Menurut Siswanto (1989 : h 233-234) manfaat dan dampak yang diharapkan dari adanya promosi antara lain:

- 1) Meningkatkan moral kerja
- 2) Meningkatkan disiplin kerja
- 3) Terwujudnya iklim organisasi yang menggairahkan
- 4) Meningkatkan produktivitas kerja.

Peryaratan untuk promosi pada suatu perusahaan sangat berbeda-beda tergantung kepada kebijakan-kebijakan yang di terapkan pada organisasi atau perusahaan tersebut. Tetapi ada syarat umum yang biasanya dipakai oleh perusahaan yaitu pengalaman, tingkat pendidikan, inisiatif dan kreativitas, kejujuran, prestasi kerja dan kepandaian dalam bergaul.

**b. Mutasi**

Menurut Siswanto (1989 : h 211) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan tenaga kerja ke situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang

bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Sedangkan menurut Siswanto (1989 : h 210) mutasi adalah kegiatan ketenagakerjaan yang berhubungan dengan suatu proses pemindahan fungsi, tanggung jawab, dan status ketenagakerjaan dari tenaga kerja pada situasi tertentu dengan tujuan agar tenaga kerja yang bersangkutan memperoleh kepuasan kerja yang mendalam dan dapat memberikan prestasi kerja yang semaksimal mungkin kepada perusahaan.

Dalam pengadaan mutasi karyawan harus memperhatikan faktor-faktor yang dipandang objektif dan rasional sebagai berikut:

- 1) Mutasi disebabkan kebijakan dan peraturan manajer.
- 2) Mutasi atas dasar prinsip *the right man on the right job*.
- 3) Mutasi sebagai tindakan untuk meningkatkan moral kerja.
- 4) Mutasi sebagai media kompetisi yang rasional.
- 5) Mutasi sebagai langkah untuk promosi.
- 6) Mutasi untuk mengurangi *labour turn over* (penurunan tingkat kemampuan kerja).
- 7) Mutasi harus terkoordinasi. (Siswanto, 1989 : h 220).

Alasan yang menjadi dasar dilaksanakannya mutasi adalah kemampuan kerja, rasa tanggung jawab, kesenangan dan sebagainya.

Jadi mutasi merupakan suatu tindakan untuk memindahkan pegawai yang telah ada dari suatu bagian kebagian lain yang setingkat atau sejajar secara terkoordinasi untuk meningkatkan rasa tanggung jawab, kemampuan kerja, dan sebagainya yang ada di suatu perusahaan atau organisasi.

#### c. Demosi

Demosi yakni pemindahan seseorang ke jabatan lain yang lebih rendah dalam suatu organisasi Martoyo (1996 : h 67). Sedangkan menurut Siagian (1998 : h 173) Demosi berarti bahwa seseorang, karena berbagai pertimbangan mengalami penurunan pangkat atau jabatan dan penghasilan serta tanggungjawab yang semakin kecil.

Dengan kata lain demosi merupakan suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan atau organisasi kepada para karyawannya dimana dilakukan pemindahan karyawan dari bagian yang lebih tinggi ke bagian yang lebih rendah dalam hierarki tanggung jawab dan wewenangnya. Demosi dalam suatu perusahaan atau organisasi dapat terjadi apabila ada pelanggaran-pelanggaran disiplin oleh karyawan, kegiatan organisasi yang kian menurun, atau organisasi mengalami krisis, dan yang tak kalah pentingnya apabila pasar tenaga kerja menunjukkan dimana *supply* tenaga kerja lebih besar dibandingkan *demand* tenaga kerja.

#### **D. Hubungan Antara Rekrutmen, Seleksi, dan Penempatan Karyawan**

Setiap perusahaan senantiasa membutuhkan tenaga kerja baru, maka sudah barang tentu diusahakan untuk menarik atau mencari orang-orang yang berkuantitas dan berkualitas untuk mengisi suatu jabatan dan melakukan tugas-tugas dan tanggungjawab di tempat yang kosong atau lowong tersebut.

Jadi langkah pertama yang dilakukan oleh perusahaan adalah melakukan penarikan (rekrutmen) sebelum melakukan proses seleksi. Hal ini dilakukan agar mendapatkan persediaan sebanyak mungkin calon-calon pelamar sehingga organisasi atau perusahaan akan memiliki kesempatan lebih besar untuk melakukan pilihan terhadap calon pegawai yang dianggap sesuai dengan calon pekerjaan yang akan diberikan.

Setelah perusahaan melakukan rekrutmen maka langkah kedua yang harus diambil oleh perusahaan adalah proses menyeleksi calon karyawan yang telah ada. Langkah ini harus diambil guna memperoleh karyawan yang berkualitas.

Proses seleksi juga sangat berkaitan dengan rekrutmen karena diharapkan dengan adanya proses seleksi setelah rekrutmen dapat diperoleh karyawan yang benar-benar sesuai dengan yang diperlukan oleh perusahaan.

Setelah perusahaan melakukan seleksi maka langkah yang terakhir guna memperoleh karyawan yang berkualitas adalah dengan proses penempatan. Proses penempatan ini sangatlah penting dilakukan yang bertujuan agar setelah seleksi karyawan benar-benar ditempatkan sesuai dengan bidang dan keahliannya. Hal ini guna mencegah kesalahan penempatan karyawan yang tidak sesuai sehingga dapat menghambat kinerja perusahaan atau organisasi.

Setiap perusahaan senantiasa melalui proses rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan. Ketiga hal tersebut sangat berkaitan erat karena berhubungan dengan kelanjutan suatu perusahaan atau organisasi di saat ini dan di masa yang akan datang.

Dengan adanya sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang tepat guna maka akan diperoleh karyawan yang berkuantitas, berkualitas serta berdedikasi tinggi bagi perusahaan.



### BAB III

#### METODE PENELITIAN

##### A. Jenis Penelitian

Menurut Kartono (1992 : h 50) mengemukakan bahwa metode penelitian adalah cara berfikir dan berbuat yang dipersiapkan dengan baik untuk mengatakan dan mencapai tujuan penelitian. Oleh sebab itulah untuk mengetahui tentang analisa sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan pegawai maka, digunakan jenis penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Nasir (1983:h 63) Metode deskriptif yaitu metode yang digunakan untuk meneliti status kelompok manusia, obyek tiap kondisi, sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.Sedangkan metode analisa kualitatif menyajikan kesimpulan dalam bentuk uraian atau kalimat tanpa menggunakan perhitungan statistik, yaitu dengan cara menerangkan melalui serangkaian kalimat yang logis dengan penggambaran yang sebenarnya. Diharapkan oleh penulis dengan menggunakan metode tersebut, akan tepat digunakan untuk mengatasi dan menjangkau permasalahan yang ada.

Tujuan dari penelitian deskriptif ini menurut Suryabrata (1983 : h 19) adalah untuk membuat deskriptif, gambaran atau lukisan secara sistematis, faktual, dan akurat mengenai fakta-fakta, sifat-sifat serta hubungan antar fenomena yang di selidiki.

Penelitian deskriptif mempelajari masalah-masalah yang ada di dalam masyarakat, serta tata cara yang berlaku di masyarakat. Selain itu penelitian deskriptif juga dapat memberikan suatu solusi dan pertimbangan dalam menghadapi dan mengatasi masalah-masalah yang ada di masyarakat khususnya masalah yang di hadapi oleh suatu perusahaan.

Jadi jenis penelitian deskriptif-kualitatif ini menggambarkan secara sistematis faktual (fakta yang terjadi di masyarakat) dan akurat (dalam pengambilan data), sifat, serta hubungan antara fenomena yang di selidiki oleh peneliti.

##### B. Fokus Penelitian

Fokus penelitian ditetapkan oleh peneliti agar penelitian tidak mengembangkan ke masalah lain. Dalam penelitian yang menjadi fokus penelitian

adalah hal-hal berkaitan dengan rekrutmen, seleksi, penempatan karyawan yang tepat guna memenuhi pegawai yang berkuantitas dan berkualitas.

Berdasarkan teori-teori yang telah dikemukakan di atas maka fokus penelitian yang akan di analisa guna mendapatkan gambaran tentang rekrutmen, seleksi, dan penempatan pegawai yang berkualitas di rumah sakit Islam Gondanglegi.

Adapun yang menjadi fokus penelitian adalah:

1. Sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan di RSIG Malang.  
Secara spesifik dapat dilihat dalam data absensi karyawan, data jenjang pendidikan ,daftar gaji,data jumlah karyawan. Selain itu yang menjadi dasar dalam menentukan sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan beserta proses sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatanya.
2. Kebijakan-kebijakan yang ada di RSIG Malang.  
Secara spesifik dapat dilihat dalam data tentang pengangkatan karyawan tetap, data tentang cuti.

### **C. Lokasi Penelitian**

Adapun lokasi yang di pilih oleh peneliti adalah Rumah Sakit Islam Gondanglegi Jalan Hayam Wuruk No. 66 Telp. (0341) 879047-879205 Faks. (0341) 878593 kabupaten Malang. Sedangkan alasan peneliti untuk melakukan penelitian di tempat tersebut adalah dikarenakan dalam pengambilan data penulis mengalami kemudahan dan data yang di peroleh merupakan data-data yang tertata dengan baik dan sistematis sehingga dapat menunjang kelancaran dalam penyusunan skripsi ini.Selain itu dikarenakan RSIG mengutamakan pelayanan di bidang jasa dan kesehatan sehingga peneliti berfikir dalam sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan terdapat kekhusussan dalam menentukan karyawan yang diterima untuk bekerja pada RSIG.

### **D. Sumber Data**

Adapun sumber data yang penulis gunakan dalam rangka penyusunan skripsi ini adalah data sebagaimana yang diuraikan di bawah ini :

### 1. Data Primer

Merupakan data yang di peroleh dengan mengadakan penelitian secara langsung dengan sumber data pada bagian personalia pada rumah sakit tersebut melalui proses wawancara langsung. Data primer dapat disusun melalui *job description* dan *job spesification*. *Job description* berisi tentang sifat pekerjaan yang bersangkutan dan tipe pekerjaan yang cocok untuk jabatan tersebut. Sedangkan *job specification* merupakan hasil yang diperoleh dari *job description* yang berisi karakteristik dari karyawan yang di butuhkan untuk memangku sesuatu jabatan tertentu.

### 2. Data Sekunder

Merupakan data yang di peroleh dari karyawan,arsip atau catatan yang ada dalam perusahaan, serta buku literatur yang ada di rumah sakit Islam Gondanglegi. Secara spesifik dapat dilihat dalam sejarah berdiri RSIG, Struktur organisasi, dan visi serta misi RSIG.

## E. Teknik Pengumpulan Data

Dalam usaha pengumpulan data guna menunjang penelitian ini maka teknik pengumpulan data menurut Arikunto (2002: h 132) yang paling tepat bagi peneliti sehingga akan digunakan juga oleh peneliti yaitu:

### 1. Wawancara

Sebuah dialog yang dilakukan oleh pewawancara (*interview*) untuk memperoleh informasi dari terwawancara.

Alat untuk wawancara ini dapat berupa kertas,alat tulis,penghapus,dan sebagainya.

Dalam teknik wawancara ini peneliti meggunakan teknik Wawancara terpimpin (*guided interview*), yaitu wawancara yang dilakukan oleh pewawancara dengan membawa sederetan pertanyaan lengkap dan terperinci.

Berdasarkan sumber di atas maka peneliti memilih wawancara terpimpin karena dianggap sesuai dengan yang akan dilakukan peneliti untuk pencarian data. Sehingga data yang di dapat bias akurat, tepat,dan cermat.

## 2. Pengamatan (*observasi*)

Suatu kegiatan yang dilakukan oleh peneliti yang meliputi kegiatan pemuatan perhatian terhadap suatu objek dengan menggunakan seluruh panca indera. Pengamatan dapat dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Pengamatan tidak sistematis (*obsevation non sistematis*), yang dilakukan oleh pengamat dengan tidak menggunakan instrumen pengamatan.
- b. Pengamatan sistematis (*obsevation sistematis*), yang dilakukan oleh pengamat dengan menggunakan pedoman sebagai instrumen/alat pengamatan.

Pedoman pengamatan berisi sebuah daftar jenis kegiatan yang mungkin timbul dan diamati. Dari sumber pengamatan di atas peneliti menggunakan teknik pengamatan sistematis karena dianggap sesuai dengan yang akan dilaksanakan oleh peneliti..

## F. Metode Analisis Data

Analisa data merupakan bagian yang sangat penting dalam metode ilmiah, karena dengan adanya analisa data tersebut dapat di beri arti dan makna yang berguna dalam memecahkan masalah penelitian dan menentukan hasil penelitian itu sendiri.

Untuk menganalisa dan menginterpretasikan data menggunakan analisa deskriptif kualitatif. Menurut Nasir (1983: h 63) metode deskriptif yaitu metode yang digunakan untuk meneliti status kelompok manusia, obyek tiap kondisi, sistem pemikiran atau suatu kelas peristiwa pada masa sekarang. Tujuannya adalah untuk membuat deskripsi, gambaran atau lukisan secara sistematis, aktual dan akurat mengenai fakta-fakta, dan sifat hubungan.

Sedangkan metode analisa data kualitatif menyajikan kesimpulan dalam bentuk uraian atau kalimat tanpa menggunakan perhitungan statistik, yaitu dengan cara menerangkan melalui serangkaian kalimat yang logis dengan penggambaran yang sebenarnya.

Dalam penelitian ini menggunakan analisa data yang telah dikembangkan oleh Matthew (1992 : h 15-20), yaitu analisa data kualitatif ini terdiri dari tiga prosedur :

1. Reduksi Data



Reduksi data dimasukkan sebagai proses penelitian, pemusatan perhatian pada penyederhanaan pengabstrakkan dan transformasi pasar yang muncul dari catatan tertulis di lapangan.

### 2. Penyajian Data

Penyajian data atau *display data* dimaksudkan sebagai sekumpulan informasi terkumpul yang kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan.

### 3. Menarik Kesimpulan

Penarikan kesimpulan merupakan suatu kegiatan dari konfigurasi yang utuh selama penelitian berlangsung.



## BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

### A. Gambaran Umum Rumah Sakit Islam Gondanglegi

#### 1. Sejarah Singkat Rumah Sakit Islam Gondanglegi

Rumah Sakit Islam Godanglegi secara fakta dilapangan didirikan pada tanggal 20 April 1983 yang dimiliki oleh Yayasan Kesejahteraan Islam dan memiliki anggota sebanyak 14 orang dari berbagai desa termasuk pengurus koperasi petani tebu PETERMAS (Persatuan Petani Tebu Rakyat Malang Selatan). Namun karena proses perijinan yang memakan waktu lama baru pada tanggal 14 September 1985 , RSIG memiliki surat ijin resmi dari bupati untuk mendirikan Rumah Sakit Islam Gondanglegi. Hal ini berdasarkan pada surat ijin bupati KDH Malang no 445/2078/452.016/1985 tentang surat ijin mendirikan rumah sakit islam. Adapun ide nama Yayasan itu sendiri merupakan usulan nama dari dr.Gatot (sekarang ahli bedah di RSSA Malang).

Adapun tujuan utama dibentuknya Yayasan Kesejahteraan Islam Gondanglegi adalah untuk misi khusus yaitu mempersiapkan dan merencanakan berdirinya Rumah Sakit Islam. Pada saat awal berdiri Rumah Sakit Islam Gondanglegi ini masih belum memiliki struktur organisasi yang lengkap dan terorganisir dengan baik.

Pada awal berdirinya Rumah Sakit Islam Gondanglegi memiliki motto dan tujuan yaitu: Motto Kepuasan Pelanggan Adalah Harapan Kami. Adapun tujuan pendirian Rumah Sakit islam gondanglegi “Mewujudkan rumah sakit yang mandiri dan di percaya.” Untuk selanjutnya Rumah Sakit Islam Gondanglegi di tulis dengan RSIG.

Adapun visi dan misi dari RSIG adalah:

a. Visi :

Dapat memberikan pelayanan yang terbaik bagi masyarakat.

b. Misi :

- a) Menjadikan Iman dan Taqwa sebagai dasar pelayanan.
- b) Mengembangkan pelayanan dan diversifikasi pelayanan.

- c) Membentuk sumberdaya manusia yang profesional dan berakhlakul karimah.
- d) Meningkatkan kualitas sarana dan prasarana RSIG.
- e) Meningkatkan dan pemerataan kesejahteraan.

Masa awal berdirinya RSIG tidaklah tanpa kendala dan rintangan, beberapa perjalanan liku-liku harus dilalui antara lain:

1. Sisa dana yang dimiliki PETERMAS (sumbangan petani Rp5,-/ kwintal tebu), yang diwujudkan dalam bentuk BKIA, dimana pertumbuhannya (income) lambat. Pada waktu itu timbul suatu pertanyaan siapakah yang mau menjadi investor atau donatur ?.
2. Prasarana dan sarana sangat minim, ruangan perawatan tanpa sekat, bahkan tempat tidur BKIA tidak mencukupi lagi sehingga harus dipinjam dari tempat tidur ruang jaga dokter.
3. Dengan kondisi saat itu yang belum ada persiapan baik fisik, organisasi dan fungsi timbul pertanyaan siapakah orangnya yang dengan sukarela dan pengorbanan mau dan mampu untuk melanjutkan proses berdirinya RSIG?. Mengingat bahwa pengelolaan rumah sakit jauh lebih kompleks dari sekedar BKIA.

Pada waktu itu muncul pemikiran dari seorang penanggungjawab klinik ialah dr.M.Ansori yang tampaknya melihat adanya peluang yang cukup prospektif dan motivasi yang cukup optimistis terhadap berdirinya suatu rumah sakit. Dengan dorongan dan bantuan dari para tokoh Yayasan Kesejahteraan Islam yang waktu itu dipimpin oleh K.H. Nabrawi dan tokoh masyarakat lainnya, maka dr.M.Ansori sebagai penanggung jawab klinik melakukan persiapan dan pembenahan baik berupa perangkat lunak dan perangkat kerasnya, antara lain ; BKIA masih beroperasi dengan pimpinan ibu Hj. Maimunah berlangsung sampai tahun 1989. Sedangkan dr.M.Ansori sebagai penanggungjawab sekaligus kelengkapan administrasi perijinan berdirinya rumah sakit.

Pada tanggal 14 September 1985 , melalui surat izin bupati KDH Malang no 445/2078/452.016/1985 tentang surat izin mendirikan rumah sakit islam maka, Yayasan Kesejahteraan Islam mengambil beberapa kebijakan :

1. Yayasan untuk pertama kali menunjuk dr.M.Ansori sebagai Direktur RSIG hal ini tentunya melalui suatu pertimbangan yang masuk akal (logis) bahwa memang sejak awal sebelum berdirinya rumah sakit, beliau sudah aktif ikut merintis dengan segala upayanya (secara langsung) terhadap terwujudnya rumah sakit ini.
2. Bahkan sebagian masyarakat waktu itu beranggapan bahwa Rumah Sakit ini identik dengan Rumah Sakit pak Ansori.
3. Pada saat itu pula ditunjuk sebagai penanggung jawab atau kepala poliklinik ialah; dr.Saleh Suryo, sedangkan sebagai penanggungjawab BKIA adalah ibu Sukartinah (bidan).

Pengelolaan rumah sakit yang masih dalam kondisi yang serba keterbatasan baik dari segi sarana dan prasarana, seperti ruangan perawatan antara satu dan lainnya masih disekat tripleks. Dan baru pada tahun 1988, dilakukan pembangunan ruang permanen, selanjutnya bekas gedung anak yatim piatu diambil alih untuk digunakan sebagai gedung induk rumah sakit.

Dalam operasionalisasinya, pelayanan rawat inap yang menempati ruangan tengah dengan dua belas tempat tidur, dihuni hampir penuh (BOR mendekati 90 %). Sedangkan pelayanan rawat jalan, pasien berkunjung mencapai rata-rata 15 orang per hari. Sementara pertolongan persalinan mencapai 10 orang per bulannya.

Peranan Yayasan Kesejahteraan Islam terus berlanjut di dalam pengembangan Rumah Sakit Islam Gondanglegi (RSIG), yaitu pada tahun 1985 membeli tanah belakang (dilokasi kamar operasi dan ruang anggrek) sebagai aset RSIG. Dengan adanya aset berupa tanah tersebut diharapkan sebagai penunjang RSIG dalam mengembangkan pelayanan di masa mendatang. Hal ini sesuai dengan meningkatnya kebutuhan masyarakat yang terus berkembang.

Pada sekitar tahun 1990 sampai 1995 dari pihak pengelola Yayasan Kesejahteraan Islam melakukan langkah-langkah untuk membenahi baik secara intern maupun ektern rumah sakit. Dimana ke dua faktor tersebut harus disinkronkan. Faktor intern, dilakukan pembenahan pada aspek-aspek administrasi, kepegawaian. Sarana dan prasarana yang ada untuk menunjang kegiatan pelayanan. Terutama aspek ketenagakerjaan sebagai tulang punggung kegiatan pelayanan.

dr.M.Ansori sebagai pimpinan puncak dan pengendali serta penanggungjawab kegiatan pelayanan, dibantu oleh 6 orang tenaga medis yaitu; dr. M. Sudarto, dr.Saleh Suryo, dr.Zainul Arifin, dr.Saiful Burhan, dr. Ernita dan Dr. Heni Latifah. Jumlah tenaga paramedis sejumlah 30 orang termasuk bidan. Walaupun dengan ketenagaan yang masih terbatas, diharapkan sesuai dengan harapan masyarakat pada umumnya.

Pembenahan pada aspek sarana dan prasarana yaitu penataan dan pengaturan ruangan dan pengembangan jumlah tempat tidur menjadi sejumlah 58 unit. Dengan tingkat hunian 58 % dan jumlah kunjungan poliklinik rata-rata 36 orang. Tampak bahwa ada peningkatan dari pada saat awal berdirinya dahulu. Dalam mengembangkan fungsi sosialnya RSIG membebaskan biaya untuk pelayanan rawat jalan bagi anak yatim piatu dan pembayaran netto untuk pelayanan rawat inap, dan kegiatan fungsi sosial tersebut berlangsung sampai saat ini.

Faktor ekstern yang menjadi pertimbangan utama adalah perkembangan masyarakat sekitar yang selalu dinamis dengan perubahan yang begitu cepat. Keinginan masyarakat yang semakin meningkat terhadap sistem pelayanan kesehatan, terutama dalam hal mutu dan pelayanan yang prima (mudah, lancar, tidak berbelit, ramah, sopan, terjamin, dan aman). Maka telah diupayakan untuk meningkatkan fungsi rumah sakit.

Untuk mengikuti perkembangan tingkat sosial ekonomi masyarakat yang semakin kompleks dan maju maka, pada tahun 1996 sampai 2000 dilakukan penyesuaian dengan keinginan dan kebutuhan masyarakat sebagai pengguna jasa RSIG.Walaupun pada kenyataannya RSIG telah berdiri dan beroperasi sejak 1985, dan memasuki era berkembangnya pelayanan, oleh karena proses Perijinan yang lama maka baru sejak tanggal 18 April tahun 1996 secara resmi mendapat ijin resmi sebagai rumah sakit dari menteri kesehatan dengan SK Nomor Y.M.02.04.3.5.01599 tahun 1996, tentang Pemberian ijin kepada Yayasan Kesejahteraan Islam untuk menyelenggarakan Rumah Sakit Umum dengan nama Rumah Sakit Islam Gondanglegi.

RSIG secara fungsional dituntut dapat memberikan pelayanan kesehatan berlandaskan profesionalisme dengan menjunjung etika profesi yang luhur dengan nilai-nilai kislaman. Untuk menunjang kegiatan operasionalnya, telah

dikembangkan diversifikasi usaha, antara lain; pembukaan wartel dan usaha apotek. Pengembangan di bidang diversifikasi usaha tersebut merupakan upaya rumah sakit untuk menambah pendapatan di luar pendapatan intinya (*core service*) dalam rangka meningkatkan mutu pelayanannya. Oleh karena hasil dari diversifikasi usaha dikembalikan sebagai modal penunjang untuk operasionalisasi kegiatan pelayanan pokoknya, seperti pengadaan sarana maupun prasarana untuk penunjang pelayanan kesehatan (medik).

Upaya lainnya dalam rangka meningkatkan mutu pelayanan adalah mempersiapkan untuk menghadapi penilaian oleh Komite Akreditasi Rumah Sakit (KARS) yang merupakan persyaratan formal bagi rumah sakit sebagai jaminan reputasi kualitas pelayanannya. Perkembangan sarana untuk rawat inap pasien, telah di tambah sejumlah tempat tidur menjadi 60 unit. Juga telah di bangun prasarana gedung kelas utama dengan dua lanatai yang diperuntukkan untuk melayani kebutuhan masyarakat golongan menengah. Jenis pelayanan medis yang tersedia meliputi :

1. Pelayanan rawat jalan umum.
2. Pelayanan rawat jalan gigi.
3. Pelayanan rawat jalanan spesialis anak.
4. Pelayanan spesialis obstetri dan gynecologi (SPOG).
5. Pelayanan spesialis mata.

Pelayanan rawat inap dengan tingkat hunian (BOR) rata-rata sebesar 58,4%,sedangkan untuk rawat jalan mampu melayani 36 pasien perhari. Untuk menangani pelayanan yang terus berkembang, dengan kapasitas yang terus meningkat,maka diperlukan penambahan jumlah tenaga.Keadaan tenaga pada akhir tahun 2000, jumlah total 120 orang, tenaga dokter 8 orang, paramedis 50 orang dan bidan 2 orang. Walaupun jumlah tenaga terus bertambah, namun kebutuhan untuk pelayanannya terus meningkat. Sehingga keadaan saat ini jumlah tenaga dirasakan masih kurang. Dengan demikian upaya manajemen untuk menanggulangi hal tersebut adalah dengan pemberdayaan tenaga yang ada untuk lebih efisien dan efektif.

Untuk meningkatkan mutu dan pelayanan terhadap masyarakat pada tahun 2001 sampai sekarang maka pihak Rumah Sakit Islam Gondanglegi melakukan beberapa penyesuaian di beberapa bidang yaitu:

### **1. Bidang Pelayanan**

Untuk mengembangkan pelayanan yang bermutu, RSIG berorientasi kepada Pemenuhan Kepuasan Pelanggan (*Customers Focus*). Penambahan pelayanan terutama untuk memenuhi kebutuhan atau permintaan pelanggan, pada tahun 2002. Ini diselenggarakan pelayanan spesialis paru, spesialis kulit dan kelamin dan telinga hidung tenggorokan (THT). Poli spesialis di buka antara 1-2 kali setiap minggunya dan beberapa dokter spesialis berfungsi sebagai konsultan.

### **2. Bidang Administrasi**

Perubahan struktur organisasi yang berlaku pada tahun 2001 dalam rangka untuk menyesuaikan dengan visi dan misi rumah sakit serta untuk mengantisipasi era yang cepat berubah dan tingkat persaingan yang ketat saat ini. Struktur organisasi yang disusun supaya sistem operasionalisasinya lebih efektif dan efisien, yaitu organisasi yang miskin struktur kaya fungsi (model mendatar-flat). Dengan model ini setiap bagian diharapkan mampu mengelola secara mandiri bagiannya dengan hasil lebih efektif.

Dalam Struktur Organisasi yang baru untuk pertama kali RSIG mempunyai seorang wakil direktur. Keberadaan seorang wakil direktur diharapkan mampu menjadi jembatan antara kepala bagian dengan direktur. Wakil direktur berfungsi sebagai penyalia baik bidang manajerial maupun bidang teknis.

### **3. Bidang Ketenagaan**

Untuk meningkatkan kualitas pelayanan jasa kepada masyarakat, maka RSIG memiliki jam kerja sebagai berikut:

**Tabel 1**  
**Jam Kerja Karyawan**

No	Hari	Shif	Jam kerja
1.	Senin s/d Kamis	Pagi	07.00 s/d 14.00
		Sore	14.00 s/d 21.00
		Malam	21.00 s/d 07.00
2.	Jum'at	Pagi	07.00 s/d 11.00
		Sore	14.00 s/d 21.00
		Malam	21.00 s/d 07.00
3.	Sabtu	Pagi	07.00 s/d 14.00
		Sore	14.00 s/d 21.00
		Malam	21.00 s/d 07.00

Sumber Data: Rumah Sakit Islam Gondanglegi, 2003.

Menurut RSIG Kabupaten Malang sumberdaya manusia yang berkualitas dapat di nilai dari beberapa hal yaitu :

a. Kualitas Ibadah

Adalah selalu menjalankan kewajiban (kebaikan) dan menjauhi segala larangan agama.

b. Kualitas Kerja

Adalah mutu hasil pelaksanaan pekerjaan yang dilakukan.

c. Kuantitas Kerja

Banyaknya pekerjaan yang telah diselesaikan tepat waktu dan benar serta hasil yang memuaskan.

d. Disiplin Kerja

Adalah kemauan atau minat untuk mentaati setiap peraturan dan tata tertib rumah sakit yang berlaku serta menggunakan waktu kerjanya secara baik. Misalnya pemakaian seragam dan kartu identitas diri, ijin meninggalkan pekerjaan, jadwal kedatangan.

e. Kecakapan

Adalah kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan dan memiliki keahlian di bidang pekerjaannya dengan baik.

f. Tanggung Jawab



Adalah kesanggupan dalam menyelesaikan setiap tugas dan pekerjaan yang diserahkan dengan sebaik-baiknya serta tepat waktu sehingga aktivitas dapat berjalan dengan baik.

g. Loyalitas

Adalah kesetiaan yang tinggi terhadap rumah sakit dan melakukan tugas pekerjaannya dengan baik disamping itu juga memperhatikan tugas-tugas lain yang penting dan bermanfaat bagi kemajuan rumah sakit tanpa adanya imbalan.

h. Inisiatif

Adalah kemampuan untuk memikirkan cara-cara yang baru sehubungan dengan pelaksanaan pekerjaannya secara efisien dan efektif tanpa menunggu perintah dari atasan dan dilakukan dengan penuh tanggung jawab serta benar.

i. Kejujuran

Adalah etika yang menunjukkan perilaku seseorang untuk bisa dipercaya baik dan benar.

j. Motivasi

Adalah minat untuk mengetahui terhadap pengetahuan yang lebih maju guna menunjang prestasi kerjanya.

k. Kerjasama

Adalah kemampuan dan kemauan untuk membina hubungan kerja antar rekan kerja maupun dengan bagian lain untuk mencapai tujuan yang diharapkan.

l. Komunikasi

Adalah sikap sopan santun, ramah dan bersahaja serta mampu menciptakan suasana yang menyenangkan dengan rekan kerja, atasan, maupun bawahannya.

m. Absensi

Adalah daftar hadir karyawan yang harus ditaati dengan penuh tanggung jawab sesuai dengan peraturan yang ada.

#### 4. Bidang sarana

Meningkatnya volume pelayanan, disamping berdampak pada penambahan tenaga juga pada penambahan sarannya, yaitu; jumlah tempat tidur terpasang bertambah menjadi 70 unit dengan tingkat hunian rata-rata 58,4%. Penambahan ruangan poliklinik paru dan THT, dengan jumlah kunjungan untuk semua rawat jalan rata-rata 37 pasien per hari. Program rumah sakit ke depan, diarahkan pada upaya memenuhi kepuasan pelanggan dan upaya peningkatan mutu pelayanan dalam rangka menghadapi persaingan yang ketat yaitu:

1. Pencapaian akreditasi rumah sakit pada tahun 2003.
2. Peningkatan kualitas sumberdaya manusia.
3. Peningkatan kualitas pelayanan yang berfokus pada pelanggan.
4. Pencapaian manajemen yang efektif (*organizational effectiveness*).

Sebagai bukti tentang tahap-tahap perkembangan rumah sakit tersebut, dapat dilihat adanya perkembangan yang berarti baik dari aspek organisasai, fungsi maupun fisik (sarana dan Prasarana) yang terus meningkat. Perkembangan tersebut satu dengan yang lainnya tidak berdiri sendiri melainkan ada keterkaitan antara tahap satu dengan tahap berikutnya. Hal ini penting untuk diperhatikan dalam mengelola rumah sakit selanjutnya, terutama menghadapi yang penuh tantangan dan persaingan yang semakin ketat dalam Era Pasar Bebas.

#### 2. Lokasi Rumah Sakit Islam Godanglegi

Dalam pendirian rumah sakit, penentuan letak dan lokasi adalah sangat penting karena hal ini mempunyai pengaruh yang sangat besar terhadap kelangsungan hidup rumah sakit dalam malakukan kegiatan pelayanannya kepada masyarakat baik sekarang maupun dimasa yang akan datang bagi pencapaian tujuan rumah sakit. Sehingga perlu pertimbangan-pertimbangan sebelum menentukannya.

Sedangkan yang di maksud dengan lokasi rumah sakit adalah tempat yang digunakan dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas rumah sakit. Tempat kediaman rumah sakit adalah tempat rumah sakit mengadakan

aktivitas tekniknya sedangkan tempat kedudukan rumah sakit adalah tempat rumah sakit mengadakan aktivitas administrasi.

Faktor-faktor yang dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan di dalam menentukan dimana seharusnya lokasi rumah sakit yang paling tepat bagi sebuah rumah sakit adalah faktor-faktor yang ada hubungannya langsung dengan jenis rumah sakit.

“Rumah Sakit Islam Gondanglegi terletak di jalan Hayam Wuruk No.66 Gondanglegi Kabupaten Malang. Rumah sakit ini menempati lahan seluas 3730 m<sup>2</sup> sesuai dengan sertifikat tanah no 10 tahun 1995, terletak di Desa Gondanglegi Wetan, Kecamatan Gondanglegi, Kabupaten Malang. Jarak dari kota Malang ± 25 sampai 35 km.

Secara geografis Rumah sakit ini terletak pada ketinggian 365 m dari permukaan air laut, masuk dalam wilayah Malang tengah-selatan. Lokasi ini sangat strategis karena berada pada tepi jalan raya yang menghubungkan Malang-Bululawang-Gondanglegi dapat berlanjut ke Malang Selatan dan memiliki infrastruktur yang lengkap seperti jaringan listrik dan air bersih.

### 3. Struktur Organisasi

Struktur organisasi merupakan salah satu hal yang penting untuk menunjang keberhasilan dalam pencapaian tujuan serta visi dan misi RSIG. Semakin lengkap dan terperinci struktur organisasi menunjukkan bahwa RSIG memiliki sistem yang baik sehingga dapat menunjang kinerja karyawannya. Adapun gambar struktur organisasi dapat dilihat pada halaman 53.

Keterangan :

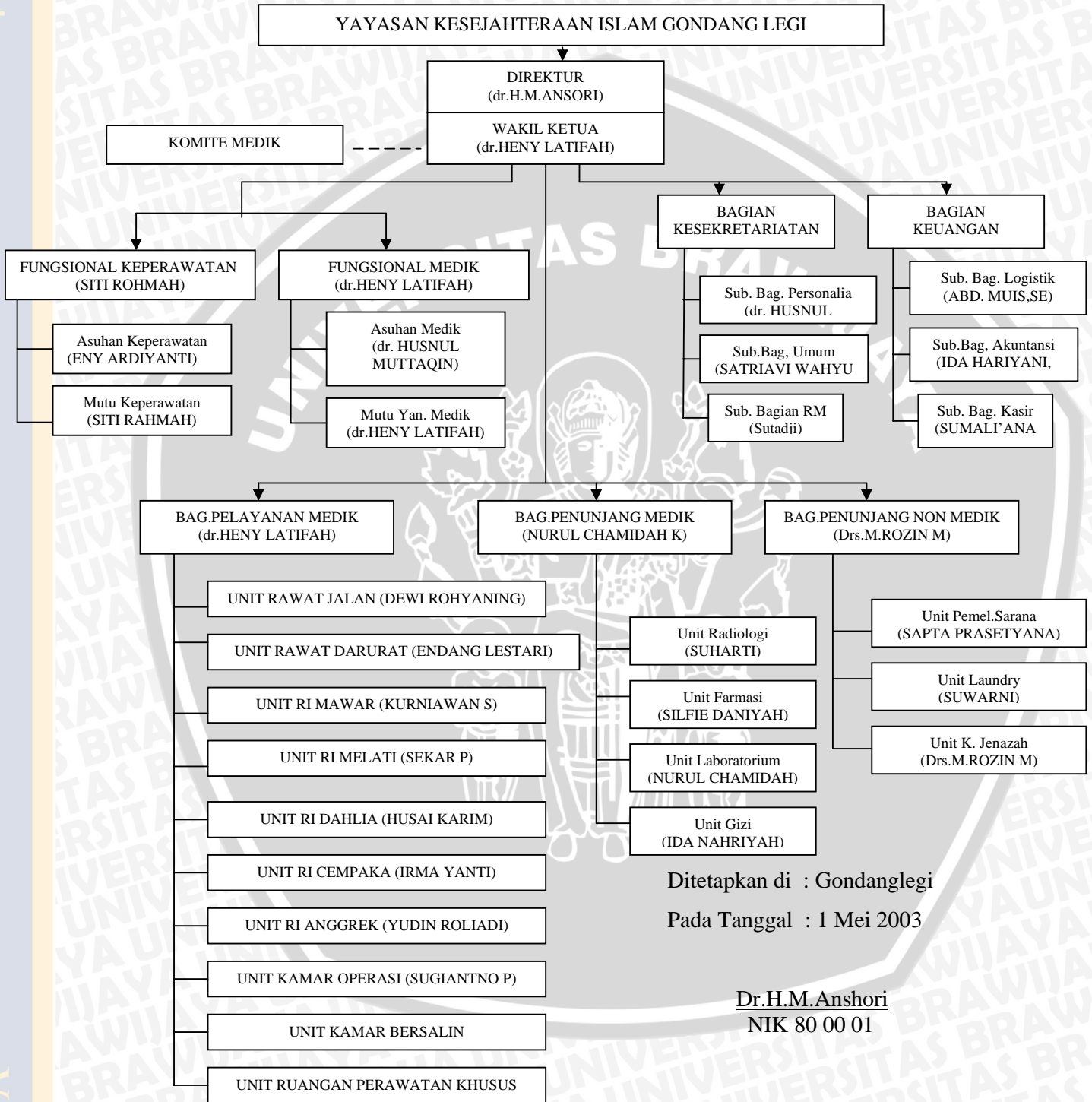
1. Yayasan Kesejahteraan Islam Gondanglegi

Merupakan pendiri dari Rumah Sakit Islam Gondanglegi yang berdiri pada tanggal 20 April 1983.

2. Komite Medik

Komite medik ini memiliki tugas pokok untuk bekerjasama dan membantu direktur dalam perencanaan program dan menjalankan fungsi koordinasi, pengendalian serta evaluasi yang berhubungan dengan profesi medis. Komite medik ini bertanggungjawab kepada pihak yayasan.

**STRUKTUR ORGANISASI  
RUMAH SAKIT ISLAM GONDANGLEGI**



Ditetapkan di : Gondanglegi  
Pada Tanggal : 1 Mei 2003

Dr.H.M.Anshori  
NIK 80 00 01

Sumber Data : Rumah Sakit Islam Gondanglegi : 2003

3. Yayasan Kesejahteraan Islam Gondanglegi

Merupakan pendiri dari Rumah Sakit Islam Gondanglegi yang berdiri pada tanggal 20 April 1983.

4. Komite Medik

Komite medik ini memiliki tugas pokok untuk bekerjasama dan membantu direktur dalam perencanaan program dan menjalankan fungsi koordinasi, pengendalian serta evaluasi yang berhubungan dengan profesi medis. Komite medik ini bertanggungjawab kepada pihak yayasan.

5. Direktur

Adapun tugas dan tanggung jawab dari direktur rumah sakit adalah :

- a. Mengawasi hubungan dengan bawahannya sehingga terjadi kerjasama yang baik.
- b. Mewakili rumah sakit untuk berhubungan kerjasama dengan perusahaan lain.
- c. Bertanggung jawab terhadap seluruh aktivitas perusahaan baik ke dalam maupun keluar.
- d. Bertanggung jawab terhadap keuangan perusahaan.
- e. Bertanggung jawab terhadap pengupahan karyawan dan kesejahteraannya.

6. Wakil Direktur

Adapun tugas dan tanggung jawab wakil direktur adalah :

- a. Membantu direktur dalam bidang pengawasan pelaksanaan tugas yang dilaksanakan oleh bagian administrasi.
- b. Melaksanakan tugas dan wewenang direktur apabila tidak ada di tempat.
- c. Bertanggung jawab mengawasi dan mengembalikan kelancaran dalam kegiatan perusahaan.
- d. Bertanggung jawab mewakili direktur apabila sedang berhalangan.
- e. Bertanggung jawab membantu kebijaksanaan direktur dalam mengembangkan pemikiran baru untuk kepentingan kemajuan perusahaan.

7. Bagian Kesekretariatan

Memiliki tugas dan tanggungjawab membantu direktur dalam perencanaan kegiatan atau program, penggerakan dan pelaksanaan serta peran pengawasan, pengendalian, dan koordinasi atas tata laksana yang telah ditetapkan di bagian

sekretariat. Bagian kesekretariatan bertanggung jawab kepada direktur. Bagian ini memiliki beberapa sub bagian antara lain :

1. Sub Bagian Personalia

Sub bagian ini memiliki tugas bertanggung jawab terhadap koordinasi kegiatan dan pelaksanaan kegiatan di unit personalia.

1. Sub Bagian Umum

Sub bagian ini bertanggung jawab terhadap koordinasi kegiatan dan pelaksanaan kegiatan di bagian umum, meliputi administrasi (TU), sopir dan satpam.

2. Sub Bagian Rekam Medik (RM)

Bertanggung jawab terhadap koordinasi kegiatan dan pelaksanaan kegiatan di unit Rekam medik rumah sakit.

6. Bagian Keuangan

Mamiliki tugas membantu direktur dalam perencanaan kegiatan atau program, organisasi, pelaksanaan, pengendalian serta pengawasan di Bagian keuangan. Bagian ini juga bertanggung jawab kepada direktur.

Bagian keuangan memiliki beberapa sub bagian yaitu :

- 1 Sub Bagian Logistik

Bertanggung jawab terhadap kegiatan inventarisasi rumah sakit.

- 2 Sub Bagian Akuntansi

Bertanggung jawab terhadap kegiatan akuntansi rumah sakit.

- 3 Sub Bagian Kasir

Menginformasikan hal-hal baru mengenai tarif, peraturan dan pengawasan pembayaran di rumah sakit.

7. Fungsional Keperawatan

Membantu direktur dalam perencanaan program serta menjalankan peran koordinasi, pengawasan, dan pengendalian atas tata laksana yang telah ditetapkan di bagian perawatan. Bagian ini bertanggung jawab kepada direktur rumah sakit.

Memiliki beberapa sub bagian yaitu:

- 1 Sub Bagian Asuhan Keperawatan

Membantu staf fungsional keperawatan dalam menjalankan peran perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian kegiatan serta pendokumentasian Asuhan Keperawatan agar sesuai dengan prosedur dan etika profesi keperawatan.

- 2 Sub Bagian Mutu Keperawatan

Membantu staf fungsional keperawatan dalam menjalankan peran perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, pengendalian wewenang dan pengembangan profesi perawat dalam upaya peningkatan mutu pelayanan keperawatan.

8. Fungsional Medik.

Membantu direktur dalam perencanaan program serta menjalankan peran koordinasi, pengawasan, dan pengendalian atas tata laksana yang telah ditetapkan di bagian fungsional medik. Bagian ini bertanggung jawab pada direktur dan memiliki beberapa sub bagian yaitu :

- 1 Sub Bagian Asuhan Medik

Membantu kepala staf fungsional medik dalam menjalankan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian kegiatan asuhan medik.

- 2 Sub Bagian Mutu Pelayanan Medik

Membantu kepala staf fungsional medik dalam menjalankan fungsi perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, dan pengendalian kegiatan urusan mutu pelayanan medik.

9. Bagian Pelayanan Medik

Membantu direktur dalam perencanaan program serta menjalankan peran koordinasi, pengawasan, dan pengendalian atas tata laksana yang telah ditetapkan di bagian penunjang medik. Bagian ini memiliki tanggung jawab terhadap direktur rumah sakit.

Bagian ini memiliki beberapa sub bagian yaitu :

- 1 Unit Rawat Jalan.

Melaksanakan asuhan keperawatan di unit rawat jalan misalnya mengkaji kebutuhan pasien, membantu pasien selama pemeriksaan dokter, dan sebagainya.

2 Unit Rawat Darurat.

Melaksanakan asuhan keperawatan di UGD misalnya menerima pasien baru sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang berlaku, memelihara perawatan peralatan medis agar selalu siap pakai, dan sebagainya.

3 Unit Kamar Operasi.

Melaksanakan asuhan keperawatan di kamar operasi misalnya memantau kondisi peralatan dan fasilitas setiap kali jaga, bekerjasama dengan tim bedah sesuai dengan peran dan fungsinya, dan sebagainya.

4 Unit Kamar Bersalin.

Melaksanakan pelayanan keperawatan di kamar bersalin misalnya menerima pasien yang akan bersalin (melahirkan), mengkaji kebutuhan pasien dan masalah kesehatan, dan sebagainya.

5 Unit Ruang Perawatan Khusus.

Melaksanakan pelayanan keperawatan di ruang perawatan khusus misalnya memelihara peralatan medis dalam keadaan siap pakai, dan sebagainya.

6 Unit Rawat Inap.

Melaksanakan asuhan keperawatan kepada pasien di ruang rawat misalnya memelihara kebersihan ruang rawat dan lingkungannya, membantu merujuk pasien pada petugas kesehatan atau institusi lain, dan sebagainya.

Unit rawat inap ini memiliki lima ruangan yaitu; ruang Mawar, ruang Melati, ruang Dahlia, ruang Cempaka, ruang Anggrek.

10. Bagian Penunjang Medik

Membantu direktur dalam perencanaan program serta menjalankan peran koordinasi, pengawasan, dan pengendalian atas tata laksana yang telah ditetapkan di bagian penunjang medik. Bagian ini bertanggung jawab pada direktur dan memiliki beberapa sub bagian yaitu :

1 Unit Radiologi.



Bertanggung jawab terhadap koordinasi kegiatan atau pelaksanaan kegiatan di unit radiologi misalnya merencanakan kebutuhan film dan alat, menyusun dan menyampaikan laporan, dan sebagainya.

2 Unit Farmasi.

Bertanggung jawab terhadap koordinasi kegiatan atau pelaksanaan kegiatan di unit farmasi misalnya merencanakan kebutuhan obat dan alat kesehatan, mengawasi administrasi ke farmasian ( obat, kartu stok, faktur), dan sebagainya.

3 Unit Laboratorium.

Bertanggung jawab terhadap koordinasi kegiatan atau pelaksanaan kegiatan di unit laboratorium misalnya merencanakan kebutuhan reagen dan alat, mengawasi dan melakukan pemantapan mutu, dan sebagainya.

4 Unit Gizi.

Bertanggung jawab terhadap koordinasi kegiatan atau pelaksanaan kegiatan di unit gizi misalnya melaksanakan tugas-tugas yang diberikan oleh Kepala Bagian Penunjang Medik, Mengatur atau mengkoordinasikan sistem rotasi kerja di unit gizi, dan sebagainya.

11. Bagian Penunjang Non Medik

Membantu direktur dalam perencanaan program serta menjalankan peran koordinasi, pengawasan, dan pengendalian atas tata laksana yang telah ditetapkan di bagian penunjang non medik bagian ini bertanggung jawab pada direktur dan memiliki beberapa sub bagian yaitu :

1 Unit Pemelihara Sarana.

Memiliki tugas membantu kepala bagian dalam perencanaan serta menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian dan koordinasi pada unit pemeliharaan sarana rumah sakit misalnya memelihara prasarana dan sarana lain yang ditetapkan sebagai tugas dari unit pemelihara sarana, dan sebagainya.

2 Unit Pencucian (*Laundry*).

Memiliki tugas membantu kepala bagian dalam perencanaan serta menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian dan koordinasi pada unit

pencucian (*laundry*) misalnya melaporkan biaya pencucian (*laundry*) pada bagian keuangan, mengadakan rapat berkala, dan sebagainya.

### 3 Unit Kamar Jenazah.

Memiliki tugas membantu kepala bagian dalam perencanaan serta menjalankan fungsi pengawasan, pengendalian dan koordinasi pada unit kamar jenazah misalnya menerima laporan kematian dari ruangan, menyusun dan mengatur jadwal dinas unit kamar jenazah, dan sebagainya.

## 4. Deskripsi Data RSIG Dan Karyawan

### a. Gambaran Umum Personalia

Karyawan adalah salah satu sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan yang merupakan salah satu faktor penentu suatu proses produksi dapat berjalan dengan lancar atau tidak. Jika proses produksi tidak berjalan dengan baik maka, pertumbuhan perusahaan akan terhambat. Untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil proses produksi diperlukan perhatian dan penanganan yang khusus terhadap para karyawan tersebut.

Salah satu cara untuk memiliki karyawan yang terampil, maka pada saat penarikan, seleksi dan penempatan karyawan yang diutamakan adalah pegawai yang sudah memiliki pengalaman di bidangnya dan memenuhi persyaratan yang telah ditentukan oleh perusahaan, sedangkan bagi karyawan yang belum memiliki pengalaman biasanya diberikan program pelatihan dan keterampilan terlebih dahulu.

Adapun tugas dan tanggung jawab bagian personalia adalah bertanggung jawab terhadap koordinasi kegiatan dan pelaksanaan kegiatan di unit personalia.

### b. Pengelolaan Karyawan

RSIG dalam menjalankan usahanya memiliki karyawan atau tenaga kerja sebanyak 200 orang. Terdiri dari dua jenis karyawan yaitu:

#### a. Karyawan Tetap:

Karyawan tetap merupakan orang yang telah lama bekerja di rumah sakit ini dan sudah ditetapkan dengan keputusan dari yayasan sebagai karyawan tetap.

## b. Karyawan Kontrak

Karyawan kontrak adalah karyawan yang belum diangkat oleh yayasan sebagai karyawan tetap dan memiliki perjanjian kerjasama dengan pihak rumah sakit sehingga bila masa kerjasama itu berakhir harus di revisi lagi oleh rumah sakit dan bagian personalia.

**Tabel 2**  
**Jumlah Karyawan Berdasarkan Jenis Kelamin**  
**Dan**  
**Jabatannya Pada RSIG.**

No	Nama Bagian	Laki-laki	Perempuan	Jumlah
A	Jabatan Sebagai Puncak Pimpinan			
1	Direktur	1		1
2	Wakil Direktur		1	1
3	Kesekretariatan	1		1
4	Keuangan	1		1
5	Akuntansi		2	2
	Total Karyawan Pada Jabatan Sebagai Puncak Pimpinan	3	3	6
	Total Persentase Karyawan Pada Jabatan Sebagai Puncak Pimpinan	1,5%	1,5%	
B	Jabatan Sebagai Staff Umum			
1	Hubungan Masyarakat	1	2	3
2	Tempat Pendaftaran Pasien	1	3	4
3	Logistik		2	2
4	Staff Medis	3	5	8
5	Unit Pemeliharaan Sarana	3		3
6	Kasir		7	7
7	Sopir	4		4
8	Satpam	4		6
9	Kebersihan	2		2
10	Transporter	2	1	3
11	Kantor Pelayanan Non Medik	2		2
12	Keperawatan	2	2	4
13	Tata Usaha	3	5	10

Lanjutan tabel 2 tentang jumlah karyawan berdasarkan jenis kelamin dan jabatannya pada RSIG.

	Total Karyawan Pada Jabatan Sebagai Staff Umum	27	27	54
	Total Presentase Karyawan Pada Jabatan Sebagai Staff Umum	13,5%	13,5%	
C	Jabatan Sebagai Staff Ruangan			
1	Kamar Bersalin		12	12
2	Kamar Obat	1	9	10
3	Rawat Jalan		5	8
4	Ruang Anggrek	2	10	12
5	Ruang Cempaka	3	9	12
6	Ruang Dahlia	4	8	12
7	Ruang Melati		12	12
8	Ruang Mawar		10	10
	Total Karyawan Pada Jabatan Sebagai Staff Ruangan	10	75	85
	Total Persentase Karyawan Pada Jabatan Sebagai Staff Ruangan	5%	37,5%	
D	Jabatan Sebagai Staff Khusus			
1	Unit Gawat Darurat	6	6	6
2	Rekam Medik	1	2	3
3	Kamar Operasi	6	4	10
4	Ruang Perawatan Khusus	4	5	9
5	Gizi		9	9
6	Laboratorium	2	5	7
7	Radiologi		2	2
8	Dokter Rujukan	3		3
	Total Karyawan Pada Jabatan Sebagai Staff Khusus	22	33	55
	Total Persentase Karyawan Pada Jabatan Sebagai Staff Khusus	11%	16,5%	
	Total Jumlah Karyawan	62	138	200
	Total Persentase	31%	69%	100%

Sumber Data : Rumah Sakit Islam Gondanglegi, 2003

Berdasarkan tabel 2, jumlah karyawan pada RSIG mayoritas adalah berjenis kelamin perempuan dengan jumlah karyawan 138 dan jumlah karyawan laki-laki adalah 62. Untuk meningkatkan pelayanan kepada

masyarakat penulis menyarankan pada bidang kesekretariatan, keuangan, akuntansi, dan keperawatan di tambah jumlah karyawannya. Sehingga dapat meningkatkan rasa kepuasan, dan kepercayaan masyarakat. Selain itu mayoritas karyawan perempuan dapat memiliki manfaat dan kekurangan. Adapun manfaatnya pelayanan kepada masyarakat lebih baik. Sedangkan kelemahannya adalah sebagian besar karyawan perempuan telah berkeluarga, sehingga terkadang mereka mengalami kesulitan dalam pembagian waktu.

Adapun tingkat kualitas dari karyawan itu dapat digolongkan menurut tingkat pendidikan pada tabel berikut ini:

**Tabel 3**  
**Tingkat Pendidikan Karyawan Pada RSIG**

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Sekolah Dasar	6	3
2	Sekolah Menengah Pertama	12	6
3	Sekolah Menengah Atas	35	17,5
4	Sekolah Menengah Farmasi	5	2,5
5	Sekolah Perawat Kesehatan atau Sekolah Perawatan Gigi	15	7,5
6	Sekolah Menengah atas Kebidanan	3	1,5
7	D1 Non Medis	3	1,5
8	Pendidikan Bidan	6	3
9	D3 Non Medis	3	1,5
10	Akademi Perawatan	73	36,5
11	Akademi Kebidanan	11	5,5
12	Akademi Gizi	6	3
13	Akademi Fisioterapi	5	2,5
14	S1 Non Medis	3	1,5
15	Dokter Umum	12	6
16	Dokter Gigi	2	1
	Total	200	100%

Sumber Data : Rumah Sakit Islam Gondanglegi, 2003.

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan masih kurangnya tenaga profesional yang bertugas pada RSIG. Hal ini dapat dilihat dari masih banyaknya lulusan akademi perawatan dan lulusan SMA bila dibandingkan dengan lulusan S1 dan

dokter. Akibat kurangnya lulusan S1 dan dokter pelayanan kepada masyarakat kurang baik.

c. Sistem Penggajian Karyawan

Sistem Penggajian di RSIG dilakukan setiap tanggal 1 tiap bulan sekali kepada semua karyawan dan ada tambahan lagi berupa uang lembur bagi para karyawan yang bekerja lembur. Pembayaran gaji karyawan dapat langsung di ambil pada bagian keuangan.

Jika karyawan yang bersangkutan berhalangan hadir maka dapat diambil oleh pihak ketiga dengan disertai surat kuasa dan hanya berlaku dalam sekali pembayaran gaji. Pembayaran gaji karyawan dibagi menurut beberapa golongan berdasarkan dari pangkat dan jenis karyawan tersebut yaitu:

**Tabel 4**  
**Gaji Karyawan Pada RSIG.**

No	Golongan	Tingkat Pendidikan	Status Karyawan Dalam Rp		Jml	Persentase
			Kontrak	Tetap		
1	Golongan I	SD,SMP dan sederajat	300.000	400.000s/d 500.000	18	9
2	Golongan II	SMA, dan Sederajat	350.000	400.000 s/d 600.000	58	29
3	Golongan III	D1 dan D2	450.000	500.000 s/d 800.000	9	4,5
4	Golongan IV	D3 dan D4	560.000	650.000 s/d 1.000.000	98	49
5	Golongan V	SI Non Medis	700.000	1.000.000 s/d 1.800.000	3	1,5
6	Golongan VI	SI Medis	875.000	1.400.000 s/d 2.000.000	14	7
	Total				200	100%

Sumber Data : Rumah Sakit Islam Gondanglegi, 2003

Berdasarkan tabel 4 gaji karyawan, untuk gaji lulusan S1 medis dan non medis di rasa kurang. Hal ini dapat menyebabkan banyaknya lulusan S1 medis dan non medis yang mangundurkan diri dan pindah pada rumah sakit lainya.

d. Cara Pengembangan Karyawan

Dalam usaha meningkatkan keterampilan dan kualitas para karyawan untuk menunjang karir dan kemajuan seorang karyawan maka, RSIG melaksanakan kegiatan yaitu:

- a. Pengiriman karyawan dengan status tugas belajar di lembaga-lembaga pendidikan dari pemerintah, swasta, badan atau intitusi lain di dalam negeri untuk program diploma atau gelar.
- b. Pengiriman karyawan ke kongres, kursus-kursus, seminar, lokakarya, penataran, dan sebagainya yang diselenggarakan oleh pemerintah maupun swasta.

e. Jaminan Keselamatan dan Kesejahteraan Karyawan

1. Jaminan Keselamatan Kerja Karyawan

Sejak karyawan mengikat perjanjian kontrak pada RSIG maka sejak sejak saat itulah karyawan tersebut berhak mendapatkan perlindungan untuk keselamatan kerja di RSIG. Oleh sebab itulah RSIG menjalin kerjasama dengan Asuransi BumiPutera untuk polis asuransi kecelakaan kerja.

2. Jaminan Kesejahteraan Karyawan.

Dalam usaha untuk meningkatkan kualitas pelayanan kesejahteraan bagi para karyawanya. Maka, RSIG bekerjasama dengan PT Asuransi JiwaSraya untuk memberikan dana pensiun pada para karyawan di RSIG. Selain itu para karyawan juga memperoleh berbagai macam tunjangan. Adapun tunjangan yang dapat diperoleh oleh karyawan di RSIG sesuai dengan SK Direktur RSIG tentang Peraturan RSIG pasal 33 adalah:

- a. Tunjangan Pokok.
- b. Tunjangan Umum.
- c. Tunjangan Istri.
- d. Tunjangan Jabatan Struktural .
- e. Tunjangan Jabatan Fungsional.
- f. Tunjangan Profesi.

Selain itu terdapat insentif dan upah lembur lain yang diberikan pada

karyawan sesuai dengan kebijaksanaan dan kemampuan RSIG yang diatur melalui surat keputusan direktur tentang pedoman RSIG. Untuk penjelasan lebih lanjutnya dapat dilihat pada lampiran1 hal 83

f. Data Absensi Dokter dan Karyawan pada Bulan Mei 2003.

Untuk meningkatkan rasa disiplin dan tanggung jawab para karyawan. Maka, RSIG membuat jadwal absensi baik bagi dokter maupun bagi karyawannya. Adapun daftar absensi dokter dan karyawan pada daftar lampiran 2 hal 84

**B. Data Fokus Penelitian**

**1) Sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan di RSIG Malang. Selain itu yang menjadi dasar dalam menentukan sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan beserta proses sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatanya.**

1. Sistem Rekrutmen Karyawan

a. Tinjauan Umum Rekrutmen Karyawan

Rekrutmen adalah suatu proses mendapatkan karyawan baru yang berkualitas guna mengisi kekosongan yang ada di perusahaan secara sistematis, tepat, cepat dan cermat yang sesuai dengan kepentingan RSIG. Kekosongan di RSIG dapat berasal dari pemutusan hubungan kerja, promosi, mutasi dan sebagainya.

Adapun dasar-dasar dalam menentukan rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan adalah :

b. Dasar Rekrutmen karyawan pada RSIG adalah :

Menurut mbak Satriavi sub.bagian umum dasar untuk menentukan rekrutmen adalah:

- a. Adanya tempat kosong yang ada pada RSIG yang dikarenakan promosi jabatan, pensiun, pemutusan hubungan kerja.
- b. Kebutuhan akan karyawan baru untuk meningkatkan perkembangan RSIG.



c. Metode Rekrutmen Karyawan

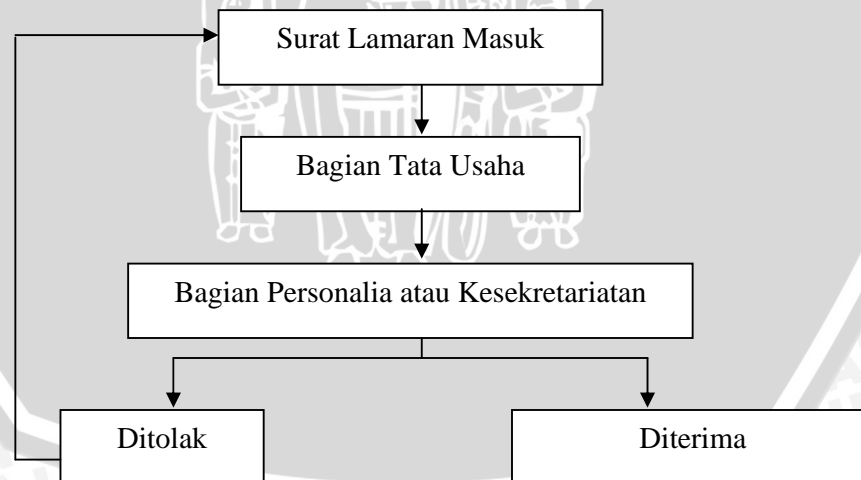
Metode rekrutmen yang digunakan menurut hasil wawancara dengan mbak Satriavi Sub bagian umum adalah metode rekrutmen internal saja dengan menggunakan cara merekrut karyawan baru dari referensi karyawan lama yang telah bekerja pada rumah sakit. Sedangkan untuk Rekrutmen eksternalnya tidak dilakukan.

d. Proses atau Sistem Rekrutmen Karyawan

Para calon karyawan mengirimkan surat lamaran pada bagian tata usaha untuk dibuatkan arsip, kemudian diberikan pada bagian personalia atau kesekretariatan untuk di buatkan rekap data dan di lakukan penyeleksian atas surat lamaran tersebut sesuai atau tidak dengan syarat dan kebutuhan dari rumah sakit. Jika calon karyawan lulus atau di terima, calon karyawan akan di informasikan lewat jasa telekomunikasi atau jasa pos. Jika calon karyawan tidak lulus maka berkas akan dikembalikan oleh bagian tata usaha untuk di jadikan arsip. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 7berikut ini:

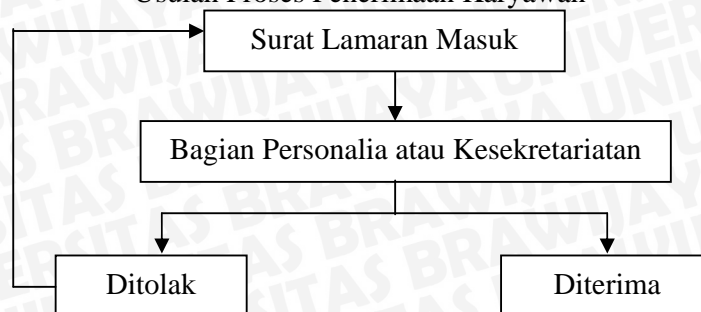
Gambar 7

Proses Penerimaan Karyawan



Sumber Data : Rumah Sakit Islam Gondanglegi, 2003.

Usulan Proses Penerimaan Karyawan



## 2. Sistem Seleksi Karyawan

### a. Tinjauan Umum Sistem Seleksi Karyawan

Berdasarkan dari hasil wawancara dengan mbak Satriavi Sub bagian umum maka, sistem seleksi dilakukan oleh bagian personalia dan kemudian pengesahan sebagai karyawan baru di tandatangani oleh direktur Rumah Sakit Islam Gondanglegi.

### b. Kualifikasi Dasar Dalam Menentukan Seleksi Yaitu:

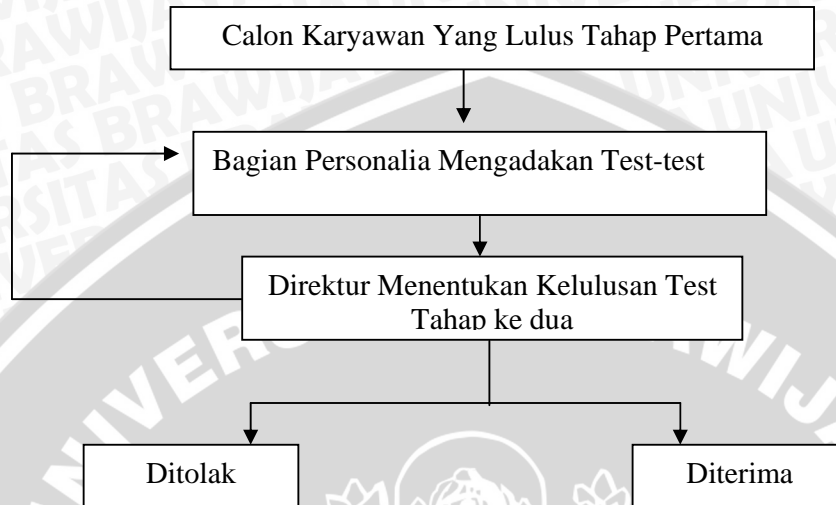
Menurut mbak Satriavi sub.bagian umum dasar untuk menentukan seleksi karyawan pada RSIG :

- 1) Keahlian
- 2) Pengalaman
- 3) Umur
- 4) Jenis kelamin
- 5) Pendidikan
- 6) Keadaan fisik
- 7) Bakat
- 8) Surat keterangan sehat jasmani dan rohani dari dokter.
- 9) Surat keterangan kelakuan baik dari polisi.
- 10) Karakter

### c. Proses Sistem Seleksi Karyawan

Bagian personalia mengundang calon karyawan yang telah dinyatakan lulus tahap pertama ke rumah sakit. Setelah calon karyawan datang bagian personalia melakukan serangkaian tes kepada calon karyawan tersebut. Hasil dari test tersebut diserahkan kepada bagian personalia kemudian diserahkan kepada direktur rumah sakit untuk menentukan di terima atau tidaknya calon karyawan tersebut. Untuk karyawan yang diterima bagian personalia akan menghubungi melalui jasa telekomunikasi dan jasa pos. Sedangkan yang tidak diterima data dikembalikan ke tata usaha untuk dijadikan arsip.

Gambar 8  
Proses Seleksi Karyawan



Sumber Data : Rumah Sakit Islam Gondanglegi, 2003.

### 3. Sistem Penempatan Karyawan

#### a. Tinjauan Umum Sistem Penempatan Karyawan

Berdasarkan hasil wawancara yang dengan mbak Satriavi Sub bagian umum maka, karyawan baru yang telah diterima di undang oleh bagian personalia. Kemudian Bagian personalia melakukan seleksi untuk menentukan karyawan yang cocok untuk menempati tempat yang kosong di rumah sakit. Kemudian bagian personalia melakukan orientasi bagi karyawan baru. Setelah itu bagian personalia mengantarkan para karyawan baru ke tempat kerjanya.

#### b. Kualifikasi Dasar Penempatan karyawan pada RSIG adalah:

Menurut mbak Satriavi sub.bagian umum dasar untuk menentukan penempatan karyawan pada RSIG :

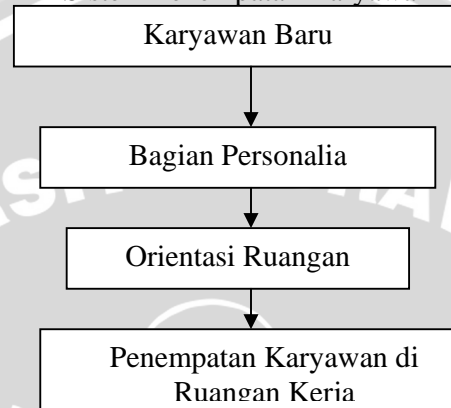
- 1) Prestasi akademis.
- 2) Pengalaman bekerja.
- 3) Usia
- 4) Status perkawinan
- 5) Keahlian dan kemampuan yang dimiliki oleh karyawan yang dapat menunjang dalam bidang pekerjaan yang akan dilaksanakan.

c. Proses Sistem Penempatan Karyawan

Setelah bagian personalia melakukan proses seleksi, kemudian dilaksanakan proses penempatan karyawan. Adapun skema penempatan karyawan adalah sebagai berikut :

Gambar 9

Sistem Penempatan Karyawan



Sumber Data : Rumah Sakit Islam Gondanglegi, 2003.

2) **Kebijakan-kebijakan dan dasar-dasar sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang ada di RSIG :**

1. Kebijakan Tentang Penetapan Status Karyawan

Penetapan tentang status karyawan pada RSIG sangatlah penting. Hal ini dikarenakan dengan adanya penetapan status karyawan yang jelas dapat memberikan ketenangan dan rasa aman terhadap status karyawan tersebut. Sehingga karyawan dapat memberikan tenaga dan pikirannya secara maksimal kepada RSIG. Untuk penjelasan lebih lengkapnya dapat di lihat pada surat keputusan direktur tentang penetapan karyawan yang ada pada lampiran 3 halaman 86

Dengan adanya surat keputusan ini diharapkan karyawan dapat menjalankan kewajiban dan tugasnya sebagai karyawan. Selain itu pihak RSIG dapat memberikan hak-hak yang berhak diperoleh oleh para karyawannya. Sehingga dapat terjalin rasa saling menghargai dan menghormati antara atasan dan para karyawannya.

2. Kebijakan Tentang Cuti dan Ijin

Setiap karyawan memerlukan cuti dan Ijin untuk dapat melaksanakan tugasnya dengan baik dan penuh rasa tanggung jawab. Kebijakan ini dilaksanakan untuk meningkatkan kinerja karyawan pada RSIG. Sehingga dapat meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat.

Berdasarkan Surat Keputusan Direktur RSIG nomor : AA.SKDIR/RSIG/071.08.00 tentang Peraturan RSIG BAB VIII tentang Cuti dan Ijin Maka, Cuti di bagi ke dalam 5 jenis yakni :

a. Cuti Tahunan:

Cuti tahunan adalah cuti yang diberikan kepada setiap karyawan yang telah bekerja sekurang-kurangnya 12 (dua belas) bulan terus-menerus.

b. Cuti Sakit :

Cuti sakit adalah cuti yang diberikan kepada karyawan yang menderita suatu penyakit.

c. Cuti di luar tanggungan:

Cuti diluar tanggungan adalah ijin tidak masuk kerja atas dasar alasan pribadi yang diajukan secara khusus dengan tidak mendapat gaji ataupun jaminan/ hak lainnya selaku karyawan selama karyawan menjalani cuti.

d. Cuti hamil :

Cuti Hamil adalah cuti yang diberikan kepada karyawan perempuan yang hamil dan menanti persalinan anak.

e. Cuti Khusus :

Cuti Khusus adalah cuti yang diberikan kepada karyawan, karena kejadian atau kasus khusus yang dialami karyawan.

### C.Pembahasan

Pada RSIG ini masih terdapat kekurangan-kekurangan yang perlu untuk dilakukan perbaikan yaitu:

#### 1. Analisis Sistem Rekrutmen Karyawan:

Pengumuman Lowongan pekerjaan cenderung tidak diumumkan keluar atau masyarakat umum. Pada saat ini RSIG hanya mengutamakan karyawan yang berkualitas dari dalam RSIG sendiri, sehingga tidak ada pembaharuan dalam RSIG yang berakibat kurang adanya ide atau gagasan yang baru dan

berguna bagi RSIG. Hal ini berdasarkan pada hasil wawancara pada tanggal 10 April 2007 s/d 10 Juli 2007 dengan mbak Satriavi sebagai sub bag Umum yaitu: *“Bahwa beliau menerangkan di RSIG sebagian besar sistem rekrutmenya hanya dilakukan dari dalam RSIG dengan cara memberikan informasi rekrutmen kepada para karyawan yang telah bekerja pada RSIG terutama kepada para karyawan yang tetap.”* Dari hasil wawancara dan proses rekrutmen tersebut terlihat jelas bahwa sistem rekrutmen karyawan masih berasal dari dalam RSIG. Sehingga mengakibatkan kurang lancarnya pertumbuhan RSIG di bandingkan dengan rumah sakit lainnya. Untuk mengatasi hal tersebut sebaiknya RSIG tidak hanya membuka sistem rekrutmen dari dalam saja tetapi, juga bekerjasama dengan pihak-pihak terkait dalam sistem rekrutmenya. Adapun pihak-pihak terkait yang bisa dijadikan acuan dalam sistem rekrutmen misalnya: universitas dan dinas tenaga kerja. Dengan adanya kerjasama dengan pihak terkait tersebut diharapkan RSIG mampu bersaing dengan rumah sakit lainnya.

## **2. Analisis Sistem Seleksi Karyawan**

- a. Proses seleksi yang dilaksanakan kurang sempurna dikarenakan masih terdapatnya sistem koneksi dan sistem nepotisme sehingga kurang memperhatikan kualitas calon karyawan. Hal ini dapat dibuktikan dari hasil wawancara dengan mbak Satriavi sub bag umum pada tanggal 10 April 2007 s/d 10 Juli 2007 adalah sebagai berikut : *“Bahwa yang lebih diutamakan untuk menjadi karyawan pada RSIG adalah keluarga dari karyawan RSIG sendiri, karena akan lebih mudah bila mereka kesulitan dalam hal keuangan dan bila dari orang dalam sendiri atasan dengan mudah mengatur langkah-langkah untuk kemajuan RSIG.”* Dari bukti wawancara ini terlihat jelas adanya sistem koneksi dan nepotisme yang ada di RSIG. Hal ini dapat berakibat terjadinya kesenjangan dengan masyarakat sekitar dan banyaknya karyawan yang kurang sesuai dengan yang dibutuhkan oleh RSIG. Untuk mengatasi hal itu sebaiknya RSIG tidak hanya mengandalkan dari orang dalam saja tetapi juga membuka sistem

seleksi dari luar. Sehingga RSIG benar-benar memperoleh karyawan yang tepat dan berkualitas.

- b. Dalam pemberian test-test kepada pegawai materinya cenderung sama.

Akibat materi soal yang sama setiap tahun maka, kualitas karyawan yang dihasilkan kurang dapat memenuhi kebutuhan perusahaan. Hal ini dapat menghambat produktifitas perusahaan. Hal ini dapat di lihat pada hasil wawancara dengan mbak Satriavi sub bag umum pada tanggal 10 April 2007 s/d 10 Juli 2007 Beliau mengatakan *“Bahwa soal-soal yang di testkan dari tahun ke tahun selalu sama sebagai buktinya adalah soal test kuesioner pada lampiran 4 halaman 87.”*

Menurut hasil wawancara tersebut terbukti tidak adanya pembaharuan isi dan materi test dari tahun ke tahun. Hal ini berakibat tidak diperolehnya kualitas karyawan bagi RSIG. Selain itu materi test sangat mudah hanya menjawab setuju, kurang setuju, dan tidak setuju. Sebaiknya materi dan isi test diperbaharui setiap tahun, soal test disesuaikan dengan bidang dan keahlian yang akan di isi di RSIG, dan tidak hanya menjawab saja tetapi juga disertai alasan atas jawabanya.

### **3. Analisis Sistem Penempatan Karyawan**

Sistem penempatan karyawan kurang sempurna dan berkualitas. RSIG dalam sistem penempatan karyawan sering kurang sesuai dengan kemampuan dan keahlian karyawan. Sehingga kinerja karyawan kurang bisa dipertanggung jawabkan. Kurangnya sumberdaya yang berkualitas mengakibatkan terhambatnya produktifitas perusahaan. Hal ini dapat di lihat pada hasil wawancara dengan mbak Satriavi sub bag umum pada tanggal 10 April 2007 s/d 10 Juli 2007. Beliau mengatakan bahwa *“Seringkali karyawan yang seharusnya ditempatkan pada bagian kasir di tempatkan pada bagian tata usaha. Sehingga karyawan tersebut kurang bisa maksimal dalam melakukan pekerjaanya.”*

### **4. Alternatif untuk mengatasi kekurangan pada sistem rekrutmen,seleksi, dan penempatan karyawan yang ada di RSIG**

Untuk dapat mengatasi kekurangan pada sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang ada pada RSIG secara tepat dan sesuai maka diperlukan adanya pertimbangan-pertimbangan mengenai faktor-faktor penghambat perusahaan dalam melaksanakan keputusan dan kebijakannya. Adapun alternatif untuk mengatasi kekurangan pada sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan yang terdapat di RSIG:

1) Terdapatnya perangkapan jabatan.

Jika ingin seorang karyawan bekerja dengan optimal sesuai dengan keahliannya maka, sebaiknya menghindari perangkapan jabatan oleh seorang karyawan. Dengan memanfaatkan sumber-sumber intern perusahaan, maka akan dapat menimbulkan tugas dan jabatan yang dirangkap oleh satu orang karyawan. Misalnya, seorang karyawan yang bersangkutan harus menyelesaikan pekerjaan yang satu dan di saat yang sama pula dia harus melakukan pekerjaan yang lainnya. Dengan adanya perangkapan tugas tersebut akan merugikan karyawan itu sendiri dan terutama merugikan perusahaan, yang mana akan menghambat aktivitas yang ada di perusahaan itu sendiri.

Kebaikannya :

- a) Loyalitas karyawan bagi perusahaan terjamin.
- b) Dapat menimbulkan persaingan sehat di antara para karyawan, karena harapan untuk maju dan berkembang.
- c) Efisiensi dari perusahaan dapat diharapkan menjadi lebih tinggi.

Kelemahan :

- a) Adanya promosi yang dilakukan oleh perusahaan karena keterpaksaan, dimana karyawan yang ditugaskan untuk mengisi lowongan tersebut belum siap baik maupun mental. Sehingga dapat berakibat menghambat bahkan mengagalkan tujuan RSIG.
- b) Tidak adanya ide-ide baru dari luar perusahaan untuk memajukan RSIG.

2) Dalam sistem penerimaan karyawan yang dilaksanakan hendaknya tidak hanya dari dalam RSIG. Apabila RSIG di dalam melaksanakan sistem



penerimaan dan sistem seleksi tenaga kerja lebih mengutamakan dari sumber-sumber tenaga kerja, maka akan dapat diperoleh tenaga kerja yang tepat yang berada pada tempat yang tepat juga atau biasa di sebut dengan “*The Right Man On The Right Place*”.

Untuk lebih jelasnya tentang kebaikan dan kelemahan dari masing-masing sumber tenaga kerja *ektern* akan dijelaskan sebagai beriku

a. Melalui lembaga pendidikan.

Dalam hal ini bisa dilaksanakan oleh RSIG secara langsung maupun tidak langsung oleh RSIG. Secara langsung dapat dilakukan dengan cara menghubungi secara langsung lembaga pendidikan yang ada, sesuai dengan yang dibutuhkan RSIG. Sedangkan secara tidak langsung dengan mengadakan ikatan dinas dan bea siswa bagi para calon tenaga kerja tersebut. Dalam hal ini perusahaan hanya melihat dari segi pendidikan calon pegawai tanpa melihat pengalamannya.

Kebaikan:

- a) Lebih efektif dan efisien karena, cara ini merupakan cara yang langsung ketempat sasaran.
- b) RSIG dapat membentuk karyawan sesuai dengan yang diinginkan.
- c) Lebih mudah dalam pelaksanaan pelatihan dan pengembangan karyawan.

Kelemahan:

- a) Kurangnya pengalaman kerja yang ada pada calon karyawan dapat menghambat RSIG.
- b) Adanya ikatan dinas dan bea siswa mengakibatkan besarnya biaya yang dikeluarkan.
- c) RSIG bisa sewenang-wenang dengan para calon karyawan dalam menentukan kebijakan-kebijakan di dalam RSIG.

c. Menggunakan jasa dari kantor penempatan tenaga kerja.

Dalam hal ini RSIG dapat bekerjasama dengan kantor penempatan tenaga kerja yang telah menyiapkan tenaga kerja yang telah siap pakai.

Kebaikannya :

- a) RSIG mendapatkan keuntungan karena tenaga yang dipakai telah siap pakai untuk bekerja pada RSIG.
- b) Lebih efisien dan efektif dalam segi biaya, waktu dan tenaga yang dikeluarkan.
- c) Dalam menarik karyawan sesuai dengan yang telah diinginkan RSIG.

Kelemahanya :

- a) Adanya birokrasi yang berbelit sehingga menyulitkan RSIG untuk mencari calon tenaga kerja yang sesuai.
- b) RSIG terlalu terikat baik secara emosional maupun secara hukum terhadap lembaga tenaga kerja. Sehingga di mungkinkan terjadi
- c) Kolusi dan nepotisme yang berakibat kurang diperhatikanya kesejahteraan karyawan yang telah ditempatkan pada RSIG tersebut.
- d. Merekrut karyawan baru dari rumah sakit lain.

RSIG menggunakan cara untuk mendapatkan karyawan dengan berusaha mempengaruhi karyawan rumah sakit lain, baik secara langsung maupun tidak langsung. Dengan cara langsung dengan yaitu dengan menggunakan oknum-oknum tertentu untuk mempengaruhi karyawan rumah sakit lain agar suka pindah bekerja pada RSIG tertentu. Sedangkan secara tidak langsung dengan memasang pengumuman bahwa dicari seorang karyawan dengan syarat pendidikan tertentu dan pengalaman tertentu dengan gaji lebih baik.

Biasanya orang yang telah memiliki pengalaman kerja pasti pernah bekerja pula pada rumah sakit lainnya.

Kebaikanya :

- a) Para karyawan memiliki pengalaman kerja yang cukup baik.
- b) Adanya ide-ide baru dari karyawan tersebut.
- c) Tidak memerlukan pelatihan yang rumit sehingga dapat menghemat biaya pelatihan.

Kelemahan :

- a) Loyalitas karyawan kepada perusahaan kurang terjamin.

- b) RSIG kurang begitu mengenal kepribadian dari karyawan. Sehingga terkadang kurang sesuai dengan kebutuhan RSIG.

Berdasarkan hal-hal tersebut di atas, maka dengan melaksanakan penarikan tenaga kerja *ektern* akan dapat menguntungkan perusahaan. Sebaiknya dalam melakukan penarikan tenaga kerja *ektern* perusahaan dapat mengkombinasikan antara memiliki landasan pendidikan dan pengalaman kerja. Sehingga dapat menekan kelemahan-kelemahan yang ada pada masing-masing sumber tenaga kerja *ektern*.

- 3) Memperkecil sistem koneksi dan nepotisme dalam sistem seleksi.

Pada kenyataannya seringkali RSIG melakukan sistem penerimaan selalu menggunakan tenaga kerja dari dalam perusahaan atau intern RSIG dan tidak membuka peluang bagi tenaga kerja luar untuk memasuki lingkungan RSIG. Hal ini terjadi karena perusahaan menganut sistem *nepotisem* dalam penarikan tenaga kerja. Sistem *nepotisem* adalah sistem penarikan tenaga kerja dari dalam lingkungan RSIG dimana yang lebih diutamakan adalah dari keluarga, saudara, dan tetangga dekat dari para pegawai yang bekerja di RSIG tersebut.

Pada saat ini penggunaan sistem ini sudah tidak sesuai lagi dengan perkembangan jaman dan di dalam memajukan RSIG. Untuk itulah perlu diadakanya sistem penerimaan karyawan secara terbuka. Di harapkan dengan adanya sistem penarikan karyawan secara terbuka dapat menghasilkan karyawan yang benar-benar berkualitas.

Kebaikanya :

- a) Dapat mencapai sasaran lebih luas.
- b) Dapat memperoleh ide baru untuk mengembangkan RSIG.
- c) Praktif dan efektif dalam mendapatkan tenaga kerja.
- d) Dapat memperoleh tenaga kerja yang lebih berkualitas dari yang ada di RSIG.

Kelemahan :

- a) Memerlukan waktu, tenaga, dan biaya yang besar.
- b) Jumlah pelamar yang banyak akan menyulitkan bagian personalia dalam sistem seleksi pegawai.

- 4) Dalam melaksanakan seleksi dilaksanakan dengan selektif, efektif, dan efisien juga memperhatikan hal-hal yang perlu diseleksi termasuk materi yang diseleksikan.

Dengan menggunakan metode seleksi yang selektif, efektif, dan efisien harus dapat memilih karyawan yang paling tepat. Meskipun demikian masalah efisiensi dalam pelaksanaan metode seleksi perlu pula diperhatikan. Efisiensi berarti dalam pengorbanan uang, tenaga, waktu dan sebagainya harus diperhitungkan secara tepat dan cermat agar tidak mengganggu kestabilan RSIG.

Kebaikanya :

- a) Adanya kemungkinan untuk memperoleh calon tenaga kerja yang tepat dan berpotensi.
- b) Kegiatan di RSIG berjalan dengan lancar.

Kelemahan :

- a) Memerlukan biaya besar.
  - b) Memerlukan waktu dan tenaga yang lama.
- 5) Seringkali dalam pengadaan test tertulis perusahaan menggunakan materi tes tahun lalu. Sehingga RSIG kurang dapat menilai kemampuan sesungguhnya dari seorang karyawan.

Kebaikanya :

- a) Lebih mudah dalam pemberian soal kepada calon karyawan
- b) Lebih hemat biaya dan waktu.

Kelemahan :

- a) Ada kemungkinan kebocoran soal test dari pegawai lama ke calon karyawan baru.
  - b) Kurang akuratnya hasil test tersebut.
- 6) Dalam sistem penempatan karyawan hendaknya benar-benar memperhatikan keahlian dan bakat yang dimiliki oleh para karyawan baru.

Pada kenyataannya banyak RSIG mengabaikan dalam sistem penempatan karyawan. Sehingga seringkali menempatkan karyawan yang kurang sesuai dengan bakat dan keterampilan yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Hal

ini dapat berakibat pada kinerja RSIG yang terhambat dan dapat menggagalkan tujuan RSIG.

Kebaikan :

- a) Memudahkan bagian personalia untuk melakukan penempatan karyawan.
- b) Dapat memperoleh bakat-bakat terpendam yang dimiliki oleh karyawan.
- c) Dapat mempermudah bagian personalia dalam pengembangan karyawan.

Kelemahan :

- a) Kurang dapat berjalanya aktivitas di perusahaan dengan baik.
- b) Tidak cocok dalam bidang pekerjaan yang di tekuni oleh karyawan yang berakibat kegagalan karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya.

**5) Hasil-hasil yang diharapkan dapat menjadi pertimbangan dalam melaksanakan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada RSIG.**

Dari langkah-langkah alternatif untuk mengatasi kekurangan pada sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan karyawan yang ada di RSIG di atas, maka hasil yang dapat diperoleh oleh RSIG adalah :

- a. Apabila RSIG melakukan sistem penerimaan, seleksi, penempatan karyawan secara tertutup dan terbuka serta penilaian karyawan secara obyektif, maka akan dapat di peroleh orang yang tepat pada tempat yang tepat pula (*"The Right Man On The Right Place"*).
- b. RSIG hendaknya memperhatikan hal-hal yang perlu diseleksi dan materi-materi yang akan diberikan serta pelaksanaan seleksi yang efektif dan efisien maka, akan dapat memperlancar aktivitas kerja di dalam RSIG, karena tenaga kerja yang telah diseleksi tersebut benar-benar memiliki syarat- syarat yang ditentukan dalam seleksi.
- c. RSIG hendaknya menghindari perangkapan tugas dan jabatan oleh seorang karyawan, maka akan dapat menguntungkan perusahaan dalam

pencapaian tujuannya dan karyawan itu sendiri, yang mana aktivitas kerja yang ada menjadi lancar.

- d. RSIG hendaknya menghindari sistem koneksi atau sistem nepotisme, maka di harapkan rumah sakit dapat bersaing sehat dengan rumah sakit lainnya.
- e. Apabila RSIG melakukan sistem seleksi yang efisien, efektif dan seleksi dan adanya pembaharuan tentang materi yang di ujikan, maka diharapkan rumah sakit benar-benar memperoleh karyawan yang berkualitas.
- f. Apabila RSIG memperhatikan sistem penempatan karyawan yang tepat sesuai dengan ke ahlian dan bakatnya, maka diharapkan dapat mendorong RSIG untuk meningkatkan kinerja dari karyawan yang bersangkutan.



## BAB V PENUTUP

### A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil dari penelitian yang dilakukan pada 10 April s/d 10 Juli 2007, maka penulis dapat menyimpulkan sebagai berikut :

1. Bagian manajemen personalia adalah hal yang paling penting bagi rumah sakit. Dengan manajemen personalia yang baik menentukan terealisasinya tujuan rumah sakit dan dengan manajemen personalia yang berkualitas pula menentukan lancar atau tidaknya roda organisasi. Bila manajemen personalianya buruk maka akan memengaruhi seluruh kegiatan yang ada di rumah sakit terutama dalam pencapaian tujuan rumah sakit. Dengan demikian manajemen personalia memiliki hubungan erat dengan aktivitas di rumah sakit. Pada RSIG manajemen personalia kurang menunjang kelancaran aktivitas kerjanya.
2. Faktor-faktor penyebab timbulnya kekurangan-kekurangan dalam melaksanakan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan pada RSIG adalah:
  - a. Masih banyak terdapat pembagian tugas dan tanggung jawab jabatan yang dirangkap oleh satu orang saja.
  - b. Pengumuman lowongan pekerjaan cenderung tidak diumumkan keluar atau masyarakat umum.
  - c. Dalam sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan masih menggunakan metode manual.
  - d. Proses seleksi yang dilaksanakan kurang sempurna dikarenakan masih terdapatnya sistem koneksi dan sistem nepotisme sehingga kurang memperhatikan kualitas calon karyawan.

- e. Soal-soal yang diujikan pada test kuisioner selalu sama pada setiap tahunnya..
  - f. Sistem penempatan karyawan kurang sempurna dan berkualitas.
4. Untuk mengatasi segala kekurangan- kekurangan dalam melaksanakan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan tersebut, maka perlu dicarikan langkah-langkah pemecahanya.

Adapun langkah untuk mengatasi kekurangan-kekurangan dalam melaksanakan sistem rekrutmen, seleksi dan penempatan karyawan tersebut adalah :

- a. Jika ingin seorang karyawan bekerja dengan optimal sesuai dengan keahliannya maka, sebaiknya menghindari perangkapan jabatan oleh seorang karyawan .
- b. Sebaiknya untuk mempermudah dalam sistem rekrutmen, seleksi, dan penempatan menggunakan teknologi yang telah ada. Sehingga tidak membuang waktu dan tenaga yang percuma.
- c. Dalam sistem penerimaan yang karyawan dilaksanakan hendaknya tidak hanya dari dalam perusahaan.
- d. Memperkecil sistem koneksi dan nepotisme dalam sistem seleksi.
- e. Dalam melaksanakan seleksi dilaksanakan dengan selektif, efektif, dan efisien juga memperhatikan hal-hal yang perlu diseleksi termasuk materi yang diseleksikan.
- f. Dalam sistem penempatan karyawan hendaknya benar- benar memperhatikan ke ahlian dan bakat yang dimiliki oleh para karyawan baru.

## 2. Saran

Sedangkan saran-saran bagi Rumah Sakit Islam Gondanglegi adalah sebagai berikut :

- a. Pimpinan hendaknya dapat meningkatkan kesadaran dan disiplin karyawan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Sebaiknya karyawan juga di ikut sertakan dalam pengambilan keputusan oleh pihak atasan. Sehingga timbul rasa loyalitas terhadap perusahaan.



- b. Untuk memperoleh hasil yang diharapkan hendaknya perusahaan juga memperhatikan kesejahteraan para karyawannya. Hal ini sangatlah menunjang kelancaran perusahaan.
- c. Seleksi yang dilakukan hendaknya mengkombinasikan metode-metode yang telah ada.
- d. Untuk penempatan hendaknya rumah sakit juga mempertimbangkan latar belakang dari karyawan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



## Lampiran 5. Surat Keterangan Penelitian



**RUMAH SAKIT ISLAM GONDANGLEGI**

*Memberikan pelayanan yang terbaik*

Jl. Hayam Wuruk 66 Telp. (0341) 879047 - 879205  
Fax. (0341) 878593 Gondanglegi - Malang 65174

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

Nomor : BE.SRKET/59.12.07  
Lampiran : -  
Perihal : **Surat Keterangan**

Gondanglegi, 18 Desember 2007

**Kepada Yth :**

**Dekan Fakultas Ilmu Administrasi  
Universitas Brawijaya Malang  
Di Tempat**

Assalamu'alaikum Wr. Wb.

Semoga Alloh SWT senantiasa melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya kepada kita semua dalam menjalankan aktivitas sehari – hari, Amin.

Menindaklanjuti surat Saudara tanggal 26 April 2007 nomor : 2245/J.10.I.14/PG/2007 tentang Riset/Survey, dengan ini Direktur RSI Gondanglegi menerangkan bahwa ;

**Nama : Asri Hening Nursyifani**  
**NPM / NIM : 0310320022-32**  
**Jurusan : Ilmu Administrasi Bisnis**  
**Alamat : Jl. Joyo Tamansari (Perumahan Politeknik) No 20 Malang**

Telah selesai melaksanakan penelitian di Rumah Sakit Islam Gondanglegi selama 3 (tiga) bulan terhitung tanggal 10 April 2007 sampai dengan 10 Juli 2007.

Demikian surat keterangan ini kami buat, untuk dapat dipergunakan sebagaimana mestinya.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb.

Direktur RSI Gondanglegi,  
  
dr. H. W. ANSORI







## Lampiran 3. Surat Keputusan Direktur Tentang Penetapan Karyawan



### RUMAH SAKIT ISLAM GONDANGLEGI

*Memberikan pelayanan yang terbaik bagi pasien*  
 Jl. Hayam Wuruk No 66, Telp. (0341) 879047 - 879205  
 Fax. (0341) 878593 Gondanglegi - Malang 65174

#### SURAT KEPUTUSAN DIREKTUR RUMAH SAKIT ISLAM GONDANGLEGI

Nomor : BB.SKDIR / 86.04.03

tentang

#### PENETAPAN STATUS DAN PENYESUAIAN GAJI KARYAWAN

*Direktur Rumah Sakit Islam Gondanglegi*

- MENIMBANG :**
- Bahwa karyawan yang tercantum di bawah ini telah menjalani masa percobaan selama tiga bulan di unit kerja Rawat Inap Dahlia dan setelah diadakan evaluasi terhadap kinerja yang bersangkutan, maka perlu diadakan penetapan terhadap status dan penyesuaian gaji karyawan tersebut
  - Bahwa karyawan yang bersangkutan telah menyelesaikan tugas belajar sehingga, diperlukan penetapan status serta penetapan ruang gaji,
  - Bahwa sehubungan dengan butir (a) dan (b) di atas, perlu diterbitkan sebuah surat keputusan untuk mengantar hal tersebut.
- MENINGGAT :**
- Keputusan Direktur RSI Gondanglegi No.: AA.SKDIR/RSIG/039.04.00 tentang Peraturan RSI Gondanglegi..
  - Rekomendasi hasil pertemuan Direktur dengan Kepala Bagian Sekretariat tanggal 16 April 2003.

#### MEMUTUSKAN

- MENETAPKAN :** KEPUTUSAN DIREKTUR RUMAH SAKIT ISLAM GONDANGLEGI TENTANG PENETAPAN STATUS DAN PENYESUAIAN GAJI KARYAWAN.
- PERTAMA :** Terhitung sejak tanggal 1 April 2003 menetapkan status karyawan atas nama : *Andi Tri Purwanto, NIK : 93 00 01 sebagai Koordinator Ruang Rawat Inap Dahlia,*
- KEDUA :** Menempatkan yang bersangkutan tersebut butir pertama pada unit kerja Rawat Inap Dahlia dan dalam menjalankan tugas operasional rutin bertanggung jawab langsung kepada Kepala Bagian Keperawatan.
- KETIGA :** Memberikan kepada yang bersangkutan butir pertama :
- Status golongan / ruang gaji pokok dari :  
*Gaji pokok dengan golongan lama : III / 9 sebesar Rp. 510.001 menjadi*  
*Gaji pokok dengan golongan baru : IV-A / 5 sebesar Rp. 510.001*  
*(lima ratus sepuluh ribu satu rupiah).*
  - Kenaikan berkala diwajibkan pada bulan Oktober 2003.
- KEEMPAT :** Menginstruksikan kepada karyawan yang tersebut dalam penetapan pertama untuk bertugas di tempat kedudukan yang baru dengan sebaik - baiknya, dan mencabut semua penetapan yang bertentangan dengan surat keputusan ini.
- KELIMA :** Keputusan ini berlaku surut sejak tanggal penetapan butir pertama, dengan ketentuan akan diadakan pembetulan seperlunya apabila dikemudian hari ternyata terdapat kesalahan di dalam penetapan ini.

Ditetapkan di : GONDANGLEGI

Pada tanggal : 21 April 2003

*Direktur RSI Gondanglegi.*

*Dr. H. M. ANSORI*  
 NIK. : 80 00 01

*Salinan disampaikan kepada:*

- Kabag Sekretariat
  - Kabag. Keperawatan
  - Yang bersangkutan
  - Arsip.
- C:\00\bud\aksa-D14\ay

Lampiran 6. Denah RSIG

