AMUNISI AWAL MENCAPAI CITA-CITA

(Studi Kasus Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta)

SKRIPSI

Oleh :

Nama : Andini Nurul Prasetyani

Nomor Mahasiswa : 14311388

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

AMUNISI AWAL MENCAPAI CITA-CITA

(Studi Kasus Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta)

SKRIPSI

Ditulis dan diajukan untuk memenuhi syarat ujian akhir guna memperoleh gelar sarjana strata-1 di Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia

Oleh :

Nama : Andini Nurul Prasetyani

Nomor Mahasiswa : 14311388

Jurusan : Manajemen

Bidang Konsentrasi : Sumber Daya Manusia

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

FAKULTAS EKONOMI

YOGYAKARTA

2018

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar sarjananya di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saja juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku."

Yogyakarta, Juli 2018

Penulis,



Andini Nurul Prasetyani

iii

LEMBAR PENGESAHAN

AMUNISI AWAL MENCAPAI CITA-CITA
(Studi Kasus Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta)

Nama	: Andini Nurul Prasetyani
Nomor Mahasiswa	: 14311388
Jurusan	: Manajemen
Bidang Konsentrasi	: Sumber Daya Manusia

Yogyakarta, 25 Juli 2018

Telah disetujui oleh

Dosen Pembimbing,

Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si

iv

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR /SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI KARYAWAN (STUDI KASUS DI RS PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA)

Disusun Oleh : **ANDINI NURUL PRASETYANI**

Nomor Mahasiswa : **14311388**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**

Pada hari Selasa, tanggal: 14 Agustus 2018

Penguji/ Pembimbing Skripsi : Trias Setiawati, Dr., M.Si. .....

Penguji : Arif Hartono, Drs., MHRM., Ph.D. .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Jaka Sriyana, SE., M.Si, Ph.D.

Karya ini ku persembahkan untuk...

Nofiardi dan Sri Suwarni

Orang yang begitu berharga bagi penulis

I love you dad, mom. I'll make you proud of me.

InsyaAllah...

Amunisi Awal Mencapai Cita-cita
(Studi Kasus Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta)

Andini Nurul Prasetyani
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
E-mail: **andininurulp@yahoo.co.id**

ABSTRAK

Penelitian ini berjudul Amunisi Awal Mencapai Cita-cita (Studi Kasus Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta). Tujuan dari penelitian ini adalah 1) untuk mengetahui perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, 2) mengetahui implementasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, 3) mengetahui evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif. Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, observasi dan dokumentasi. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis sebelum lapangan dan sesudah di lapangan (Miles dan Huberman). Serta menggunakan uji keabsahan data dengan cara uji kreadibilitas dan uji transferabilitas.

Penelitian ini menemukan hasil mengenai 1) proses perencanaan dan perumusan didasari analisis kebutuhan tenaga kerja dengan cara menghitung beban kerja di setiap unit kerja, mengintegrasikan visi misi, menggunakan pedoman dan kebijakan baik dari internal rumah sakit maupun dari pemerintah serta menggunakan pertimbangan dari hasil rapat yang ada, 2) implementasi strategi didukung oleh sumber rekrutmen baik internal maupun ekstrenal dan tahapan seleksi yang beragam serta memiliki syarat khusus yakni keislaman dan kemuhammadiyahan, 3) evaluasi strategi yang dilakukan adalah dengan melihat fluktuasi jumlah pelamar, biaya, kualitas pelamar, penyeleksi, bobot soal, tingkat turnover, dan kinerja karyawan yang telah diterima.

Kata Kunci : *Strategi, Manajemen Sumberdaya Manusia, Rekrutmen, Seleksi*

Frist Ammunition to Achieves Goals
(Study of Recruitment and Employee Selection Case Study at PKU Muhammadiyah Hospital Yogyakarta)

Andini Nurul Prasetyani
Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia
E-mail: andininurulp@yahoo.co.id

ABSTRACT

This research entitled as Frist Ammunition to Achieves Goals (Study of Recruitment and Selection Employee Case Study at PKU Muhammadiyah Hospital Yogyakarta). The purpose of this study are 1) to know the planning of employee recruitment and selection strategy, 2) to know the implementation of employee recruitment and selection strategy, 3) to know the evaluation of employee recruitment and selection strategy. This research method using qualitative methods. The technique of collecting data through interviews, observation, and documentation. The methods of data analysis using analysis before and during the field (analysis of Miles and Huberman). This research used the creadibility and transferability for the part of validity test.

This research finds out the result of 1) planning process based on labor requirement analysis by calculating workload in each work unit and integrating vision and mission as well as existing guidance from hospital dan government regulation or policy, 2) strategy implementation supported by source of recruitment both internal and external sources and selection stage has special conditions there are Islamic test and kemuhammadiyahan test, 3) evaluation of the strategy are to evaluate the fluctuations of applicant's number, quality of applicant, cost, selectors, turnover and performance

Keywords *: Strategy, Human Resource Management, Recruitment, Selection.*

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Alhamdulillah segala puji bagi Allah SWT sang pencipta alam semesta yang telah memberikan rahmat dan karunianya. Tak lupa shalawat dan salam dihaturkan untuk Nabi Muhammad SAW. Nabi pemimpin umat yang manyelamatkan manusia dari zaman jahiliyah yang gelap gulita menuju zaman islamiyah yang terang benderang dan penuh ilmu pengetahuan. Dalam penulisan dan pembuatan skripsi ini tidak sedikit hambatan yang menghadang. Namun Alhamdulillah penulis dapat menyelesaikan laporan penelitian skripsi mengenai "Strategi Rekrutmen dan Seleksi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta".

Penulis menyadari bahwa skripsi ini tidak akan selesai tanpa bantuan, bimbingan, semangat, dan doa dari berbagai pihak. Dengan segenap dan setulus hati, penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Allah SWT. Terimaksih ya Allah, telah memberikan penulis kemudahan, kekuatan dan kesabaran selama proses pembuatan skripsi ini dari awal hingga selesai. Alhamdulillah.
2. Ibu Sri Suwarni, terimaksih ma atas seluruh hal, dukungan, motivasi, bimbingan dan kerjakeras yang mama berikan, berangkat kerja berteman angin malam ketika yang lain tertelap hinnga fajar menyingsing di ufuk timur, berangkat kerja sebelum matahari terbit hingga langit menjingga, berangkat kerja disiang terik dan pulang ketika yang lain telah terlelap demi penulis seorang. Terimakasih mama tersayang.

3. Bapak Nofiardi, terimakasih pa atas semua hal yang telah papa lakukan, masukan, motivasi, bimbingan dan kerja keras yang papa berikan, berteman dengan hitamnya oli dan bisingnya kompresor, bersahabat dengan teriknya matahari dan ramainya jalanan demi penulis seorang. Terimakasih papa tersayang.
4. Terimakasih untuk nenek Tinah tersayang atas doa dan dukungannya, terimakasih untuk seluruh keluarga besar Sumatera dan Jawa, pakde, budhe, om, tante, amai, pak uwo, mas, mbak, uda, uni, adek. Terimakasih.
5. Bapak Fathul Wahid, S.T., M.Sc., Ph.D.selaku rektor Universitas Islam Indonesia
6. Bapak Dr. Jaka Sriyana, S.E., M.Si. selaku dekan fakultas ekonomi Universitas Islam Indonesia
7. Bapak Dr. Drs. Sutrisno, MM.selaku ketua program studi manajemen
8. Ibu Dr. Dra. Trias Setiawati, M.Si selaku dosen pembimbing. Terimaksih atas bimbingan, pelajaran, dan motivasi yang ibu berikan selama ini selama ini.
9. Bapak dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A selaku direktur utama Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta
10. Bapak Alif Khoirudin Azizi, SE., MMR selaku pembimbing dari Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta
11. Ibu dan bapak dosen Universitas Islam Indonesia yang telah memberikan ilmu dan wawasannya dalam diri penulis.

12. Muhammad Halim, SE selaku kakak tingkat, asdos, porter, tour guide, teman dan motivator. Terimakasih telah mau selalu direpotkan dalam segala hal selama penulis di Yogyakarta.
13. Taufiq Prasetya Pradana selaku teman yang selalu siap direpotkan. Terimakasih telah menemani penulis selama di Yogyakarta.
14. Astrie Lintang Hayati selalu sahabat terbaik penulis. Terimakasih sudah mau direpotkan, tempat curhat, teman kulineran.
15. Terimakasih kepada kak Natalia Mery yang telah menjadi sahabat penulis sejak pertama menginjakkan kaki di sekolah dasar dan selalu menyemangati penulis.
16. B612, Rizqa Afkarina dan Zhahrina Nur Aini R teman sejak pertama kali menginjakkan kaki di UII. Terimakasih atas segala-gala hal yang pernah kita lewati bersama selama ini.
17. Jamaah 43 PESTA 2014, Danti, Mahda, Fathur, Nian, dan yang lainnya. Terimakasih telah menjadi teman pertama yang bertahan hingga kini, semoga pertemanan kita bisa sepanjang masa.
18. Pengurus Mujadid HMI FE UII. Pak imam Hery, Nisak, Cesi, Suyyinah, dan yang lainnya tidak bisa disebutkan. Terimakasih telah mengajarkan arti perjuangan dan mengemban amanah.
19. Keluarga besar HMI FE UII. Terimakasih telah mengayomi penulis selama ini, telah menjadi keluarga selama di Yogyakarta. Terimakasih. YAKUSA!

20. Unit KKN 92, Yayas, Ridha, Ilma, Nurul, Hary, Wira, Gunan dan Pungky. Terimakasih telah meberi warna selama kkn.
21. Terimakasih untuk seluruh teman yang baru kenal hingga menjadi teman penulis selama di Yogyakarta. Rizkika, Aulia, Fadhila, Husen, Reza, Argo, dan yang lainnya.
22. Terimakasih seluruh penghuni Kos Laris, tempat menghilangkan lelah selama 4 tahun. Terimakasih juga Ibu Sri dan Alm.Bapak Kos Laris.
23. Terimaksih kartu memori yang tiba-tiba rusak dan menghilangkan data wawancara. Terimakasih telah membuat penulis mengerti arti kesabaran.
24. Terimakasih Kota Yogyakarta, kota indah tak kan terlupa dan akan membuat rindu kepadanya. Terimakasih.
25. Pihak lainnya yang tidak bisa penulis sebutkan satu per satu disini. Terimakasih telah menjadi bagian dalam kehidupan perkuliahan penulis.

Semoga semua bantuan yang telah diberikan dapat dibalas oleh Allah SWT. Banyak kekurangan dalam skripsi ini, penulis menerima kritik dan saran yang diberikan. Akhir kata, penulis ucapkan terimakasih.

Wassalamualaikum warahmatullahi wabarakatuh

Yogyakarta, 2018

Penulis,

Andini Nurul Prasetyani

DAFTAR ISI

Halaman Sampul Depan i

Halaman Judul ii

Lembar Pengesahan iii

Halaman Anti Plagiarism iv

Halaman Persembahan vi

Abstraksi vii

Kata Pengantar ix

Daftar Isi xiii

Daftar Tabel xvii

Daftar Gambar xviii

Daftar Lampiran xix

BAB I PENDAHULUAN 1

1.1 Latar belakang 1

1.2 Fokus Penelitian 5

1.3 Rumusan Masalah 6

1.4 Tujuan Penelitian 6

1.5 Manfaat Penelitian 6

BAB II TINJAUAN PUSTAKA 8

2.1 Penelitian Terdahulu 8

2.2 Landasan Teori 32

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia 32

2.2.2 Manajemen Strategi 36

2.2.3 *Strategic Human Resources* 38
2.2.4 Rekrutmen 48
2.2.5 Seleksi 56
BAB III METODE PENELITIAN 71
3.1 Pendekatan Penelitian 71
3.2 Lokasi Penelitian 73
3.3 Teknik Pengumpulan Data 78
3.3.1 Wawancara 78
3.3.2 Observasi 79
3.3.3 Dokumentasi. 80
3.4 Sumber Data Penelitian 81
3.4.1 Pengumpulan Data Primer 81
3.4.2 Pengumpulan Data Sekunder 82
3.5 Narasumber Penelitian 82
3.6 Instrumen Penelitian 85
3.7 Teknik Pengambilan Sampel 86
3.8 Teknik Analisis Data 87
3.8.1 Analisis Sebelum Lapangan 87
3.8.2 Analisis Selama di Lapangan 88
3.9 Uji Keabsahan Data 91
3.9.1 Uji Kredibilitas 91
3.9.2 Uji *Transferability* 95

BAB IV MENYELARASKAN KEBUTUHAN, PEDOMAN, DAN KEBIJAKAN 96

4.1 Pendahuluan.....96

4.2 Masukan dari Unit Kerja.....96

4.3 Integrasi dengan Pedoman & Kebijakan.....102

4.4 Keputusan Rapat 105

4.5 Ringkasan Hasil 106

4.6 Diskusi hasil.....106

BAB V PENCARIAN DAN PENYARINGAN TENAGA UNGGUL AKAL, UNGGUL IMAN 112

5.1 Pendahuluan.....112

5.2 Rekrutmen.....113

5.3 Seleksi 123

5.4 Ringkasan Hasil 137

5.5 Diskusi hasil.....137

BAB VIPENILAIAN KEMBALI UNTUK PERBAIKAN.....142

6.1 Pendahuluan.....142

6.2 Fluktuasi Jumlah Pelamar.....142

6.3 Biaya 143

6.4 Kualitas pelamar 145

6.5 Penyeleksi 145

6.6 Bobot Soal 146

6.7 Turnover 147

6.8 Kinerja 148
6.9 Faktor yang Mempengaruhi.....149
6.10 Ringkasan Hasil 151
6.11 Diskusi Hasil.....152
BAB VII AMUNISI AWAL MENCAPAI CITA-CITA.....156
7.1 Menyelaraskan Pedoman, Kebijakan, dan Kebutuhan 156
7.2 Pencarian dan Penyaringan Tenaga Unggul Akal, Unggul Iman 158
7.3 Penilaian Kembali untuk Perbaikan.....160
7.4 Pembahasan Umum 152
BAB VIII PENUTUP 164
8.1 Kesimpulan 164
8.2 Saran 165
DAFTAR PUSTAKA.....167
LAMPIRAN.....171

DAFTAR TABEL

Tabel..... Halaman

Tabel 2.1 Review Jurnal..... 23

Tabel 2.2 Hubungan Kontigensi dengan Fokus Perekrutan

dan Implikasi Seleksi dari Tiga Skenario yang Berbeda..... 68

Tabel 2.3 Review Teori 69

DAFTAR GAMBAR

Gambar ..... Halaman

Gambar 2.1 Hubungan perencanaan strategis dan sumber daya manusia 40

Gambar 2.2 Tahapan seleksi 56

Gambar 3.1 Komponen dalam analisis data (*flow model*) 88

Gambar 3.2 Komponen dalam analisis data *(Interactive model)* 89

Gambar 3.3 Uji keabsahan data 91

Gambar 3.4 Uji kreadibilitas data 92

Gambar 5.1 Pengumuman rekrutmen di *website* 119

Gambar 5.2 Pengumuman rekrutmen di Instagram 120

Gambar 5.3 SPO Penerimaan Pegawai 124

Gambar 5.4 Form Penilaian Seleksi 138

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

A. Pedoman Wawancara 172

B. Transkip Wawancara 174

C. Reduksi 250

D. Display Data 288

E. Data Narasumber Utama 291

F. Struktur Organisasi 293

G. Dokumentasi 294

H. Surat Kerjasama dengan Institusi Pendidikan 300

I. Surat Keterangan Penelitian 301

J. Biodata Penulis 302

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pada era saat ini dimana persaingan bisnis sangat ketat, perusahaan harus memiliki karyawan yang efektif dan berkualitas, dimana proses rekrutmen dan seleksi karyawan mengambil peran penting. Seperti yang dipaparkan oleh louw (2013), efektivitas organisasi tergantung pada efektivitas karyawan. Tanpa tenaga kerja yang sangat terampil dan berkualitas, sebuah organisasi ditakdirkan untuk mencapai kinerja yang biasa-biasa saja. Bhoganadam (2014) juga berpendapat bahwa dalam merekrut calon karyawan, organisasi harus memetakan secara berhati-hati dari sumber daya manusia yang tersedia karena mereka akan menciptakan keunggulan kompetitif bagi organisasi. Alasan lainnya adalah rekrutmen dan seleksi ini akan menentukan orang yang tepat untuk mengisi posisi di dalam perusahaan. Rahim (2016) mengatakan bahwa alasan teknik rektutmen dan seleksi yang digunakan manager sumber daya ini membawa orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat di dalam organisasi.

Rumah sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta merupakan rumah sakit berbasis Islam yang telah berdiri hampir 1 abad lamanya tentu telah berhasil dalam penyelenggaraan rekrutmen dan seleksi para karyawannya. Peneliti telah melakukan penelitian pendahuluan di RS PKU Muhammadiyah terkait dengan rekrutmen karyawan. Narasumber yang telah mengabdi selama 35 tahun menyampaikan bahwa rekrutmen yang dilakukan RS PKU Muhammadiyah melalui sumber internal dan eksternal. Strategi rekrutmen yang ada telah berubah

mengikuti dengan perkembangan zaman. Ketika dahulu informasi rekrutmen dilakukan dengan informasi dari mulut ke mulut melalui keluarga atau teman yang bekerja di rumah sakit, kini informasi terkait rekrutmen lebih melebar dengan penggunaan media massa dan melalui organisasi kepemudaan Muhammadiyah.

> "zaman saya dulu kan kebetulan saya, e bulek saya di.. perawat di sini. Kalo saya dulu dikasih tau yang nomor 1 ini. Tapi kalau se, sekarang biasanyakan informasi di.. ada... perekrutan karyawan itu biasanya lewat surat kabar, dan lewat ortom Muhammadiyah itu. Kadang lewat pemuda..." (Bu Budi, 16/3/2018, 11:50 WIB

Sumber Rekrutmen yang telah mengalami perluasan sejalan dengan pelaksanaan seleksi karyawan yang juga mengalami penambahan tahapan seleksi. Penambahan ini dilakukan tentunya dengan harapan karyawan yang diterima merupakan orang-orang terbaik pada bidangnya. Menurut salah seorang karyawan bagian informasi dan komunikasi yang telah mengabdi selama 35 tahun tersebut, beliau saat pertama kali bergabung dengan RS PKU Muhammadiyah juga melalui tes wawancara. Terjadi perbedaan proses seleksi pada 35 tahun yang lalu dengan sekarang, dimana pada saat ini terdapat seleksi yang lebih kompleks seperti administrasi, tertulis, wawamcara baik pada unitnya masing-masing maupun keislaman dan kemuhammadiyahan.

> "e... kalo jaman dulu itu ya tes wawancara yang jelas, yang saya ingat. Tertulisnya saya lupa e, wawancara yang jelas. Kalo jaman dulu itu ya. Kalo yang sekarang tetep anu, tetep tes tertulis dulu, eh anu dulu... masukkan lamaran, anu nggak, diterima nggak, anu apa itu syarat-syarat administratsinya itu. Itu kalo, kalo bisa masuk ya nanti dipanggil, gitu toh. Kalo dipanggil, nanti itu tes. Tes, biasanyakan banyak... diambil berapa, disaring lagi, nanti kalo yang lolos biasanya ikut wawancara. Oo.. tertulis, lisan, terus nantikan jurus ke anunya masing-masing..." (Bu Budi, 16/3/2018, 11:50 WIB)

Proses perekrutan dan seleksi merupakan dasar dari para calon karyawan untuk memasuki perusahaan. Tidak seperti era dahulu yang menganggap proses rekrutmen hanya sekedar untuk mencari karyawan tanpa mempertimbangkan keputusan strategis perusahaan, saat ini keputusan strategis juga menjadi pertimbangan. Seperti oleh Millmore (2007), di masa lalu fungsi rekrutmen dan seleksi dianggap sebagai fungsi SDM tradisional yang tertanam dalam model psikometri tanpa banyak makna, tetapi sekarang lebih fokus, canggih dan didorong oleh keputusan strategis.

Rumah sakit tentunya juga harus mempertimbangan faktor yang akan mempengaruhi rekrutmen dan seleksi agar mampu menjadi rumah sakit yang dapat membuat para pasiennya merasa nyaman. Dalam Undang-undang no.44 tahun 2009 tentang rumah sakit juga disebutkan bahwa "Setiap Rumah Sakit harus memiliki organisasi yang efektif, efisien, dan akuntabel."

Perusahaan yang bergerak dibidang pelayanan seperti rumah sakit harus memperhatikan kualitas karyawan. Karyawan akan berhadapan dengan pasien yang beragam, khususnya bagi karyawan dibidang perawat dan dokter. Sesuai dengan Undang-undang No.44 tahun 2009 tentang Rumah Sakit dimana pada pasal 13 ayat 3 berbunyi, "Setiap tenaga kesehatan yang bekerja di Rumah Sakit harus bekerja sesuai dengan standar profesi, standar pelayanan Rumah Sakit, standar prosedur operasional yang berlaku, etika profesi, menghormati hak pasien dan mengutamakan keselamatan pasien".

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang telah hampir 1 abad berdiri menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan telah mampu mendapatkan

kepercayaan di hati masyarakat. Sesuai dengan yang dikatakan Wijayanti, dkk (2015) bahwa Peningkatan mutu pelayanan kesehatan yang diberikan merupakan salah satu kunci penting yang harus dilakukan rumah sakit agar mendapat kepercayaan masyarakat.

Kesalahan dari pengambilan keputusan terhadap sumber rekrutmen tentunya akan membawa dampak negatif. Menurut (Burack,1985) dalam Bhoganadam (2014), sumber rekruitmen terkait erat dengan kegiatan organisasi kinerja karyawan, perputaran karyawan, kepuasan karyawan, keinginan karyawan dan komitmen organisasi. Sumber dari rekrutmen ini sendiri ada yang berasal dari internal perusahaan dan eksternal perusahaan. Sesuai dengan sumber-sumber rekrutmen yang dikemukakan Bohlander dan Snell (2013) rekrutmen berasal dari sumber internal dan eksternal perusahaan. Pilihan untuk menggunakan sumber ini tergantung dari kebutuhan di dalam organisasi sumber rekrutmen. Disinilah perusahaan harus mengambil keputusan yang tepat dalam memilih kedua sumber rekrutmen ini.

Rekrutmen ini terkait erat dengan proses seleksi. Untuk mendukung strategi perekrutan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta ini, proses seleksi tentunya akan memiliki perbedaan dengan rumah sakit yang lainnya yakni adanya penambahan tes khusus seperti keislaman dan juga tes pengetahuan terkait dengan kemuhammadiyahan. Menurut Mondy (2010) seleksi adalah sebagai proses memilih dari sekelompok orang pelamar yang paling cocok untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi. Seleksi dalam pelaksanaannya memiliki beberapa metode. Pemilihan metode ini juga akan menimbulkan dampak bagi kesuksesan

perusahaan. Dari berbagai metode seleksi, wawancara adalah metode yang paling banyak digunakan oleh organisasi. Seperti hasil penelitian yang dilakukan oleh Kundu, dkk (2015), dari beberapa jenis seleksi yang ada tes tertulis, wawancara umum, dan tes keterampilan untuk seleksi jelas dipraktekkan di kedua perusahaan multinasional dan perusahaan India. Selain itu, didukung pula oleh penelitian yang dilakukan Riziq (2015) yakni wawancara satu lawan satu dan metode wawancara tidak terstruktur adalah metode seleksi yang dominan di lebih dari 80 persen UKM di Pakistan.

Dengan adanya latar belakang ini, peneliti ingin meneliti lebih dalam mengenai proses perencanaan dan perumusan strategi rekrutmen dan seleksi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Serta ingin mengetahui bagaimana implementasi dan evaluasi yang dilakukan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta hingga bisa mendapatkan kepercayaan masyarakat hingga dapat eksis hampir 1 abad lamanya.

1.2 Fokus Penelitian

Fokus penelitian ini dimaksudkan untuk memberikan batasan pada penelitian agar dalam melakukan penelitian dapat lebih efektif dan efisien. Berikut fokus penelitian yang ada:

1. Bagaimana proses perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi yang ada.
2. Bagaimana implementasi strategi rekrutmen dan seleksi yang ada.
3. Bagaimana evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi yang ada.

1.3 Rumusan Masalah

Dengan adanya fokus penelitian tersebut, rumusan masalah yang akan menjadi pembahasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana proses perencanaan dan perumusan dari rekrutmen dan seleksi calon Karyawan yang berkualitas?
2. Bagaimana implementasi strategi rekrutmen dan seleksi calon karyawan?
3. Bagaimana evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi calon karyawan?

1.4 Tujuan Penelitian

Menjawab rumusan masalah yang ada, maka penelitian ini memiliki tujuan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui proses perencanaan dan perumusan dari strategi rekrutmen dan seleksi calon karyawan yang berkualitas.
2. Untuk mengetahui implementasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan.
3. Untuk mengetahui evaluasi pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi dari para calon karyawan.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Bagi Perusahaan

   Dapat menjadikan penelitian ini sebagai pertimbangan dan sumber informasi dalam melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya agar perusahaan dapat mendapatkan calon karyawan yang berkualitas serta sesuai dengan yang dibutuhkan.

2. Bagi Penulis

   Dapat menjadi sarana dalam menambah pengetahuan dan wawasan mengenai strategi rekrutmen dan seleksi khususnya pada organisasi/perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan serta memberikan pengalaman untuk melaksanakan observasi ke lapangan secara langsung.

3. Bagi Pihak Lainnya

   Dapat menjadi sumber informasi saat akan melakukan penelitian selanjutnya dan menjadikan pendorong agar penelitian selanjutnya dapat meneliti celah-celah yang ada dalam penelitian ini.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut ini beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan bagi penulis, yaitu:

1. Perumusan Strategi Rekrutmen dan Seleksi

a. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Kazim, dkk (2016),** dengan judul "*Recruitment and Selection Practices of Faculty in Higher Education Institutions of Pakistan: A Case of University of the Punjab*".

Tujuan penelitian ini adalah Tujuan dari penelitian ini adalah untuk meninjau kebijakan rekrutmen dan seleksi yang ada dari Universitas Punjab. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa terdapat berbagai kebijakan dalam perekrutan dan seleksi yang digunakan pada kader yang berbeda. Dalam proses rekrutmen dan seleksi sendiri, pimpinan fakultas memegang peran yang penting. Pada tingkat implementasi kebijakan perekrutan dan seleksi beberapa fakultas telah sesuai diharapkan namun juga ada yang belum memuaskan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah Pendekatan sama kualitatif, variabel sama menggunakan

rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan di sebuah lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Lokasi penelitian yang berbeda antara lokasi di India dan di Indonesia.

b. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Abraham, dkk (2015)** dengan judul "*Review Of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding A 'Fit'".*

Penelitian ini memiliki tujuan untuk membuktikan konsep yang cocok dalam UMKM dalam hal rekrutmen dan seleksi. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa dalam rekrutmen dan seleksi harus mempertimbangkan kecocokan antara calon karyawan dengan perusahaan. Kebanyakan UKM Malaysia melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang dikelola oleh satu orang. Hal ini menyebabkan beberapa kesalahan seperti tidak mengikuti proses seleksi yang tepat, informasi dari calon pelamar sedikit, dan penilaian yang kurang objektif. Faktor-faktor yang dianggap sebagai elemen kunci untuk keputusan perekrutan di UKM yaitu fleksibilitas, kompetensi, keandalan, stabilitas, dekat dengan lokasi pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, kepribadian dan kejujuran.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah Pendekatan sama kualitatif, variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan pada usaha kecil menengah sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit.

c. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan **Louw (2013)**, penelitian ini berjudul *Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape*.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menentukan apakah organisasi memiliki rekrutmen yang jelas dan kebijakan seleksi dengan cara studi eksplorasi. Selain itu, tujuannya adalah kebutuhan untuk menetapkan berbagai teknik atau metode yang digunakan untuk merekrut dan memilih kandidat untuk lowongan pekerjaan. Penelitian ini memiliki hasil yakni tren rekrutmen dan seleksi di Eastern Cape tidak jauh berbeda dengan daerah lainnya, namun peraturan pemerintah setempat dan kurangnya penggunaan internet mempengaruhi sumber dari rekrutmen dan seleksi.

Pada metode rekrutmen yang dominan dilakukan adalah "*having a clear procedure*", sedangkan metode seleksi yang hampir ada di setiap responden penelitian adalah "*applicantion blank*". Pada hasil olah data, tidak ada organisasi yang berpartisipasi menggunakan walk-in dan *referalls* sebagai rekrutmen metode karena mereka sadar tuduhan potensi nepotisme.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang telah dilakukan ialah variabel sama meggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya lokasi penelitian antara di Afrika dan Indonesia, pendekatan pada jurnal merupakan kuantitatif namun penelitian selanjutnya akan menggunakan pendekatan kualitatif, dan sektor penelitian antara organisasi secara umum dengan sektor pelayanan kesehatan.

d. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Wijayanti, dkk (2015)** dengan judul "Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Tenaga Keperawatan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Rumah Sakit Umum Daerah Soreang Kabupaten Bandung".

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui Proses Rekrutmen Dan Seleksi Tenaga Keperawatan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Rumah Sakit Umum Daerah Soreang Kabupaten Bandung. Hasil dari penelitian ini yaitu perencanaan tenaga kerja dilakukan dengan menghitung bebean kerja dan kemudian hasilnya diserahkan kepada bagian kepegawaian untuk diadakan rekrutmen. Proses rekrutmen menggunakan sumber rekrutmen eksternal dan proses seleksi menggunakan acuan dari Kerangka Acuan Kerja (KAK) Rekrutmen Tenaga Kontak Kerja BLUD. Tahapan seleksi yang ada yakni admistratsi, kompetensi (tertulis dan wawancara), kesehatan, psikologi, dan keputusan akhir.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi dan dilakukan di rumah sakit, serta menggunakan pendekatan penelitian yang sama yaitu kualitiatif. sedangkan perbedannya adalah penelitian terdahulu memasukkan peningkatan kualitas pada penelitiannya.

e. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Taiwo, dkk (2016),** dengan judul "*Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?"*

Tujuan dari penelitian ini adalah ntuk menganalisis bagaimana visi dan pernyataan misi penting dalam pencapaian tujuan organisasi. hasil dari penelitian ini adalah menciptakan visi dan misi telah terbukti menjadi alat yang benar dalam mencapai tujuan organisasi. Aspirasi dan tujuan di mana perusahaan dalam jangka panjang dinyatakan dalam pernyataan visi. Ulasan tersebut menemukan bahwa visi dan pernyataan misi adalah peta dan batasan yang jika diberikan pada karyawan akan mencapai hasil. Pernyataan misi dinilai sebagai alat yang paling banyak digunakan karena sebagai zat yang berguna dalam integrasi organisasi yang membuat semua orang fokus pada tujuan dan bekerja sama untuk menarik arah yang sama.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan strategi trekait visi misi dan rekrutmen dan menggunakan pendekatan penelitian yang sama yaitu kualitiatif. sedangkan perbedannya adalah lokasi penelitian yang berbeda.

2. Implementasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

a. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Agyei, dkk (2016),** dengan judul "*Impact of Recruitment and Selection Criteria On Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector".*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menetapkan apakah rekrutmen dan seleksi kriteria memiliki dampak pada kinerja organisasional dengan wawasan dari sektor pendidikan dasar publik di Ghana. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa kriteria

rekrutmen dan seleksi untuk sektor pendidikan dasar memiliki dampak pada kinerja karyawan serta sektornya. Rekrutmen dan seleksi di sektor lain terbukti mempengaruhi kinerja karyawan dan seluruh organisasi termasuk sektor pendidikan. Kriteria rekrutmen dan seleksi yang digunakan mempengaruhi kinerja para guru sama seperti pada sektor lainnya. Studi menunjukkan bahwa ada hubungan yang tinggi antara rekrutmen dan kriteria seleksi dan kinerja di sektor pendidikan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan di sebuah industri pendidikan sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan campuran sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

b. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Samak (2016),** dengan judul "*The Impact of Apply Transparency In Recruitment Process In Achieving Organizational Loyalty: An Empirical Study Of The Telecommunication Companies Of Jordan".*

Tujuan penelitian ini adalah mengidentifikasi transparasi proses rekrutmen dan dampaknya pada loyalitas karyawan. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa ada dampak yang jelas dari transparansi dengan loyalitas sesuai dengan pelaksanaan seleksi dan rekrutmen, semua

terletak di tingkat menengah dan tingkat tinggi atau meningkatkan level untuk mencapai loyalitas yang dibutuhkan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan di sebuah industri telekomunikasi sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

c. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Delgadová, dkk (2017)** dengan judul "*Recruitment and Selection Processes In Slovak Enterprises and Multinational Corporations".*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasikan proses perusahaan multinasional dalam merekrut dan menyeleksi calon karyawan yang akan ditempatkan di manajer lini pertama. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa perusahaan multinasional lebih memilih sumber rekrutmen internal daripada eksternal. Wawancara tradisional dianggap sebagai alat yang efektif untuk mempekerjakan orang yang tepat untuk perusahaan multinasional Slovak. Mayoritas perusahaan multinasional yang beroperasi di Republik Slovakia melakukan wawancara terstruktur. Perusahaan Slovakia lebih memilih bentuk perekrutan tradisional seperti menggunakan situs web perusahaan mereka untuk tujuan rekrutmen.

Dalam hal pelamar kerja pascasarjana, siswa harus melakukan penempatan kerja sebagai bagian dari program studi mereka di universitas.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan di sebuah perusahaan multinasional sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

d. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Tanga, dkk (2017)** dengan judul "*Exploring the Recruitment and Training of Peer Facilitators in a South African University".*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses implementasi rekrutmen dan pelatihan dari pelatih sejawat. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa proses rekrutmen yang digunakan untuk memilih fasilitator sebaya adil dan transparan, karena semua departemen menerapkan kriteria prestasi akademik. Sebagian besar fasilitator sebaya selalu diwawancarai, sementara koordinator program dipertahankan semua departemen secara konsisten menggunakan prestasi akademik sebagai kriteria utama untuk memilih tutor. Namun, departemen cenderung membuat kriteria seleksi tambahan yang diterapkan, dengan atribut seperti kemampuan komunikasi, pengalaman dan tingkat belajar dianggap sangat penting oleh berbagai departemen.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah Pendekatan sama kualitatif, variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi meskipun terdapat pelatihan di penelitian terdahulu. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan di sebuah lembaga pendidikan sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit.

e. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Mohammad (2015)** dengan judul "*Employee Recruitment, Selection and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME'S)".*

Tujuan penelitian ini adalah menyelidiki metode yang ada rekrutmen, seleksi dan retensi digunakan dalam keluarga dimiliki usaha kecil dan menengah di Arab Saudi. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa metode rekruitmen yang paling populer adalah *"Word of Mouth",* diikuti dengan iklan di koran dan saran dari karyawan. Seleksi yang paling populer adalah penyaringan melalui CV, kemudian wawancara, wawancara kelompok, penilaian kesehatan dan pendidikan. Penilaian untuk mempertahankan karyawan dinilai dari nilai rata-rata dari beberapa aspek. Nilai paling tinggi adalah tentang bagaimana hubungan karyawan dengan atasannya.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian

terdahulu dilakukan pada usaha kecil menengah sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Pendekatan penelitian terdahulu adalah campuran antara kualitatif dan kuantitatif, sedangan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

f. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Kundu, dkk (2015)** dengan judul "*Recruitment and Selection Techniques Used in Corporate Sector: A Comparative Study of Indian and Multinational Companies".*

Tujuan penelitian ini adalah untuk menyelidiki berbagai rekrutmen dan seleksi teknik yang digunakan oleh perusahaan yang beroperasi di India. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa semua organisasi lebih menekankan pada metode evaluasi terkait keterampilan, pendidikan, komunikasi keterampilan, perilaku umum dan lainnya. Tes psikologi telah muncul sebagai salah satu indikator untuk membedakan antara respon yang ada. Disampaikan juga bahwa persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus bisa menentukan proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan perusahaan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan pada perusahaan multinasional sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Pendekatan penelitian

terdahulu adalah kuantitatif, sedangan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

g. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Bhoganadam, dkk (2014)** dengan judul "*A Study On Recruitment and Selection Process Of Sai Global Yarntex (India) Private Limited".*

Tujuan dari penelitian ini adalah mempelajari dan menganalisis proses rekrutmen dan seleksi oleh Sai Global Yamtex *Private* Ltd dan menganalisis tingkat kepuasan dari karyawan tentang rekrutmen dan seleksi. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa Proses rekrutmen dan seleksi telah berjalan baik di perusahaan Sai Global Yarntex. Tidak ada pilihan favourism pada saat seleksi. Responden puas dengan prosedur rekrutmen di perusahaan dan puas dalam proses seleksi perusahaan. Responden mengetahui tentang lowongan pekerjaan melalui teman-teman mereka di perusahaan dan mengatakan bahwa karyawan yang melamar mayoritas tidak memiliki pengalaman kerja maka sumber internal yang terbaik untuk merekrut karyawan. Proses rekrutmen dalam organisasi adalah etis dan transparan, tidak ada rujukan bonus untuk merekomendasikan calon pada saat rekruitmen. Kondisi kerja dari perusahaan menstimulasi para pelamar pekerjaan.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan pada sebuah perusahaan sedangkan penelitian yang

akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Pendekatan penelitian terdahulu adalah kuantitatif, sedangan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

3. Evaluasi Strategi Reekrutmen dan Seleksi

a. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Rahim (2016),** dengan judul "*Measurement of Levels of Satisfaction of Staf About The Recruitment and Selection Process of Mutual Trust Bank Limited: an exploratory study".*

Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui proses rekrutmen dan seleksi, kepuasan terkait proses tersebut, dan masalah yang ada dalam proses rekrutmen dan seleksi tersebut. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa proses perekrutan dan seleksi adalah isu utama bagi setiap organisasi karena membantu organisasi untuk menarik dan memilih personil terbaik yang akan memimpin organisasi di masa depan. Dalam proses rekrutmen, SDM memformulasikan kebijakan terkait perencaaan strategi, analisis kebijakan terkait pekerjaan dan mencari kandidat yang sesuai. Tahapan seleksi yang ada yaitu seleski administrasi,tes tertulis wawancara, mencari tau latarbelakang, keputusan akhir oleh manajemen dan pengumuman serta penempatan. Terdapat beberapa masalah dalam rekrutmen dan seleksi yaitu mengenai orientasi waktu, kompleksitas dalam menilai aplikasi calon. Mutual Trust Bank Limited memiliki kebijakan rekrutmen dan seleksi yang unik dan sangat berarti.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan di sebuah industri perbankan sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Penelitian terdahulu menggunakan pendekatan kuantitatif sedangkan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

b. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Bhoganadam, dkk (2014)** dengan judul "*A Study on Recruitment and Selection Process of Sai Global Yarntex (India) Private Limited".*

Tujuan dari penelitian ini adalah mempelajari dan menganalisis proses rekrutmen dan seleksi oleh Sai Global Yamtex *Private* Ltd dan menganalisis tingkat kepuasan dari karyawan tentang rekrutmen dan seleksi. Hasil penelitian ini secara umum menunjukan bahwa Proses rekrutmen dan seleksi telah berjalan baik di perusahaan Sai Global Yarntex.. Tidak ada pilihan favourism pada saat seleksi. Responden puas dengan prosedur rekrutmen di perusahaan dan puas dalam proses seleksi perusahaan. Responden mengetahui tentang lowongan pekerjaan melalui teman-teman mereka di perusahaan dan mengatakan bahwa karyawan yang melamar mayoritas tidak memiliki pengalaman kerja maka sumber internal yang terbaik untuk merekrut karyawan. Proses rekrutmen dalam organisasi adalah etis dan transparan, tidak ada rujukan bonus untuk merekomendasikan calon pada saat rekruitmen. Kondisi kerja dari

perusahaan menstimulasi para pelamar pekerjaan. Bhoganadam dkk menjelaskan bahwa kebijakan rekrutmen dan seleksi dapat mempengaruhi iklim perusahaan, jika karyawan tidak puas dengan sistem maka dapat menjadi sebuah permasalahan

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan pada sebuah perusahaan sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Pendekatan penelitian terdahulu adalah kuantitatif, sedangan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

c. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Gugesh, dkk (2013)**, dengan judul penelitian "*A Study on The Effectiveness of Recruitment Process in Multicultural Organization".*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mempelajari sumber-sumber rekrutmen dari organisasi multikultural, hubungan antara kandidat dan tim rekrutmen, keefektivitasan manajemen waktu dalam rekrutmen, dan menyarankan tim rekrutmen dari hasil temuan. Hasil dari penelitian ini adalah alat seleksi dirancang untuk memperoleh perilaku dan informasi motivasi tentang kandidat berkontribusi pada sistem seleksi yang efektif. Organisasi menyadari bahwa keefektivitasan sangat penting untuk membantu mereka memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat. Akhirnya, strategi rekrutmen dan seleksi yang lebih baik menghasilkan

peningkatan organisasi hasil. Semakin efektif organisasi merekrut dan memilih kandidat, semakin banyak kemungkinan mereka akan mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang puas.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan rekrutmen dan seleksi. sedangkan perbedannya industri yang berbeda, dimana penelitian terdahulu dilakukan pada sebuah perusahaan multikultural sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah sebuah rumah sakit. Pendekatan penelitian terdahulu adalah kuantitatif, sedangan penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif.

d. Penelitian tentang rekrutmen dan seleksi pernah dilakukan oleh **Lunenburg (2010)**, dengan judul penelitian "*The Interview as a Selection Device: Problems and Possibilitie."*

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mendikusikan masalah terkait dengan wawancara sebagai alat seleksi dan cara meningkatkan proses wawanacara. Hasil dari penelitian ini adalah wawancara terus menjadi perangkat pilihan yang paling umum digunakan oleh semua organisasi. Selanjutnya, wawancara cenderung memiliki jumlah yang tidak proporsional yang mempengaruhi keputusan perekrutan. pelamar yang berkinerja buruk dalam wawancara kerja kemungkinan akan dihapus dari daftar pemohon tanpa memandang pengalaman, nilai ujian, atau surat rekomendasi. Masalah dengan wawancara termasuk yang berikut: ketidakbiasaan dengan pekerjaan, keputusan yang prematur, penekanan

pada informasi negatif, bias pribadi, dan kuota perekrutan. Organisasi akan terus digunakan wawancara meskipun ada masalah. Teknik berikut dapat digunakan untuk meningkatkan proses wawancara: Gunakan format wawancara terstruktur, latih pewawancara, simpan tertulis catatan setiap wawancara saat terjadi, gunakan beberapa pewawancara, dapatkan pemohon untuk berbicara, dan menggunakan wawancara sebagai salah satu aspek dari proses seleksi.

Persamaan penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilakukan ialah variabel sama menggunakan seleksi dan menggunakan pendekatan kualitatif. sedangkan perbedannya adalah lokasi penelitian yang berbeda.

Tabel 2.1 *Review* Penelitian Terdahulu

Perumusan Strategi Rekrutmen dan Seleksi

No.	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1.	Kazim dan W.,jabeen. (2016) *Recruitment and Selection Practices of Faculty in Higher Education Institutions of Pakistan: A Case of University of the Punjab* *JRSP*, Vol.53, No.1; page: 41-53. Alat analisis: analisis deskriptif	Rekrutmen (Byars & Rue, 2006) (Breaugh, 2008) Seleksi (Paraskevas, 2000) (Anthony,Kacmar dan Perrewe, 2002)	Terdapat berbagai kebijakan dalam perekrutan dan seleksi yang digunakan pada kader yang berbeda. Dalam proses rekrutmen dan seleksi sendiri, pimpinan fakultas memegang peran yang penting. Pada tingkat implementasi kebijakan perekrutan dan seleksi beberapa fakultas telah sesuai diharapkan namun juga ada yang belum memuaskan.

Lanjutan tabel 2.1...

2.	Abraham, M., Kaliannan, M., Mohan, A.V., dan S.Thomas(2015) *A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilema: FINDING A 'FIT'.* *The Journal of Developing Areas*, Vol.49, N0.5; page 335-342 Alat analisis : analisis deskriptif	Sumberdaya manusia Schuler (1992) Rekrutmen dan seleksi Breaugh (2013) Millmore (2003) Dineen & Soltis (2010)	Kebanyakan UKM Malaysia melakukan proses rekrutmen dan seleksi yang dikelola oleh satu orang. Hal ini menyebabkan beberapa kesalahan seperti tidak mengikuti proses seleksi yang tepat, informasi dari calon pelamar sedikit, dan penilaian yang kurang objektif. Faktor-faktor yang dianggap sebagai elemen kunci untuk keputusan perekrutan di UKM yaitu fleksibilitas, kompetensi, keandalan, stabilitas, dekat dengan lokasi pekerjaan, sikap terhadap pekerjaan, kepribadian dan kejujuran.
3.	Gerrit J. Louw. (2013). *Exploring Recruitment and Selection Trends in the Eastern Cape.* *AOSIS Openjournal*, page:1-10. Alat analisis : tabel frekuensi	Rekrutmen Gold (2007). Armstrong (2006) El-Kot and Leat's (2008) Seleksi Mondy (2010) Branine (2008)	Peraturan pemerintah turut menjadi pedoman. Tidak ada perusahaan yang berpartisipasi menggunakan walk-in dan *referalls* sebagai metode rekrutmen karena mereka sadar tuduhan potensi nepotisme. Sedangkan pada proses seleksi, aplikasi kosong metode wawancara yang paling populer, diikuti oleh pemeriksaan referensi.
4.	Wijayanti, Anita Putri dan Maulidin, Siddiq. (2015). Analisis Proses	Rekrutmen dan seleksi Effendi (2012) Hasibuan (2014) Hariandja (2009)	Proses rekrutmen menggunakan sumber rekrutmen eksternal dan proses seleksi menggunakan acuan

Lanjutan tabel 2.1...

	Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Keperawatan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Umum Daerah Soreang Kabupaten Bandung. *Jurnal Ilmiah Medis Dan Kesehatan Politeknik Piksi Ganesha, vol.7, No.2, page:1-13* Alat analisis : analisis deskriptif		dari Kerangka Acuan Kerja (KAK) Rekrutmen Tenaga Kontak Kerja BLUD serta kualitas sumber daya manusia di rumah sakit umum daerah soreang sudah berkualitas karena didukung oleh latar belakang pendidikan serta pelatihan-pelatihan yang di lakukan oleh pihak rumah sakit yang di selenggarakan oleh bagian DIKLIT
5.	Taiwo, Akeem A, Lawal, Fatai, & Agwu, M.Edwin (2016) *Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?* *The International Journal of Business & Management. Vol.4, no.3, pp.127-134* Alat analisis: Analisis deskriptif	Rekrutmen dan perencanaan strategis Rigby, D.K (1994) Pearce II, J.A (1982) Drucker, P.F (1973) Baetz, M.C., & Bart C.K (1996)	menciptakan visi dan misi telah terbukti menjadi alat yang benar dalam mencapai tujuan organisasi. Aspirasi dan tujuan di mana perusahaan dalam jangka panjang dinyatakan dalam pernyataan visi. Visi dan pernyataan misi adalah peta dan batasan yang jika diberikan pada karyawan akan mencapai hasil. Pernyataan misi dinilai sebagai alat yang paling banyak digunakan karena sebagai zat yang berguna dalam integrasi organisasi yang membuat semua orang fokus pada tujuan dan bekerja sama untuk menarik arah yang sama.

Implementasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

No.	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1.	Agyei, I dan Christopher. (2016) *Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector.* *International Journal of Management Research & Review*, Vol.6, No.1; page: 323-334. Alat analisis : SPSS, regresi linear berganda, dan analisis deskriptif.	Sumberdaya Manusia Wright and McMachan (1992) Rekrutmen Smith (2004) Walker (2009) Smith(2004). Dowling and Schuler (1990) Seleksi Mondy *et al* (1996) Armstrong (2001) Kinerja Schermerhorn *et al* (1982) Gerhart and Milkovich (1990).	Rekrutmen dan seleksi di sektor lain terbukti mempengaruhi kinerja karyawan dan seluruh organisasi termasuk sektor pendidikan. Kriteria rekrutmen dan seleksi yang digunakan mempengaruhi kinerja para guru sama seperti pada sektor lainnya.
2.	Samak, Y. T.M.A. (2016) *The Impact of Apply Transparency in Recruitment Process in Achieving Organizational Loyalty: An Empirical Study of The Telecommunication Companies of Jordan.* *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter), Vol. 6, No. 5*, page: 1-19. Alat analisis : linear regression gradient analysis	Loyalitas Jugun (2009) Ghoneim (2012) Allowesan (2008) Rekrutmen Ambrosini & Billsberry (2007) Perdue, Readon & Gary (2007)	Ada dampak yang jelas dari transparansi dengan loyalitas sesuai dengan pelaksanaan seleksi dan rekrutmen, semua terletak di tingkat menengah dan tingkat tinggi atau meningkatkan level untuk mencapai loyalitas yang dibutuhkan.

Lanjutan tabel 2.1...

3.	Delgadová, E., M. Gullerová, dan E. Ivanová. (2017). *Recruitment and Selection Processes in Slovak Enterprises and Multinational Corporations.* *International Journal of Organizational Leadership,* Vol. 6(2017); page: 211-220. Alat analisis : analisis komparatif	Modal manusia Vojtovič (2009) Vojtovič and Krajňáková (2014) Rekrutmen dan seleksi Armstrong (2006) Koubek (2009)	Perusahaan multinasional lebih memilih sumber rekrutmen internal daripada eksternal. Wawancara tradisional dianggap sebagai alat yang efektif untuk mempekerjakan orang yang tepat untuk perusahaan multinasional Slovak. Mayoritas perusahaan multinasional yang beroperasi di Republik Slovakia melakukan wawancara terstruktur. Perusahaan Slovakia lebih memilih bentuk perekrutan tradisional seperti menggunakan situs web perusahaan
4.	Tanga, M. dan C. Maphosa. (2017) *Exploring The Recruitment and Training of Peer Facilitators in a South African University*. *International Journal of Educational Development*, page: 1-8 Alat analisis: analisis deskriptif	Rekrutmen Latino and Ashcraft (2012) Pelatihan Materniak (1984) Wilson and Arendale, (2011).	Proses rekrutmen yang digunakan untuk memilih fasilitator sebaya adil dan transparan, karena semua departemen menerapkan kriteria prestasi akademik. Sebagian besar fasilitator sebaya selalu diwawancarai.
5.	Mohammad, A.Q. (2015) *Employee Recruitment, Selection and Retension in Saudi Arabian Family Owned Small and*	Rekrutmen dan seleksi Bohlander dan Snell (2010) Stone (2005) Aitkinson and Meager (1994) Holliday (1995)	Metode rekruitmen yang paling populer adalah *"Word of Mouth",* diikuti dengan iklan di koran dan saran dari karyawan. Seleksi yang paling

Lanjutan tabel 2.1...

	Medium Scale Enterprises(SME'S). *Arabian Journal of Business and management Review*, Vol.4, No.6; page : 30-45. Alat analisis : tabel rata-rata	Retensi Luna-Arocas and Camps (2008) Herriot (1989)	populer adalah penyaringan melalui CV, kemudian wawancara, wawancara kelompok, penilaian kesehatan dan pendidikan.
6.	Kundu , S.C., D.Rattan, V.P.Sheera dan N.Gahlawat. (2015) *Recruitment and Selection Techniques Used in Corporate Sector: A Comparative Study of Indian and Multinational Companies.* *Journal of Organization & Human Behaviour*, Vol.4, No.4; page: 40-50. Alat analisis: Latent Trait Model, Matrix scale	Rekrutmen dan seleksi Levy-Leboyer (1994) Bratton & Gold (2003) Lockyer (1999)	Perusahaan multinasional di India mengadopsi praktek rekrutmen yang terkandung dalam delapan metode perekrutan. Semua perushaan lebih menekankan pada metode evaluasi terkait keterampilan, pendidikan, komunikasi keterampilan, perilaku umum dan lainnya.
7.	Bhoganadam,S.D., dan D.S.Rao. (2014). *A Study On Recruitment and Selection Process Of Sai Globalyarntex (India) Private Limited.* *International Journal of management Research & Review*, Vol.4, No.5; page:996-1006. Alat analisis: tabel dan grafik interpretasi	Rekrutmen dan seleksi (Burack, 1985) (Michael D. White and Glipsy Escobar, 2008)	Proses rekrutmen dan seleksi telah berjalan baik di perusahaan Sai Global Yarntex. Tidak ada pilihan favourism pada saat seleksi. Responden puas dengan prosedur rekrutmen dan seleksi. Responden mengetahui tentang lowongan pekerjaan melalui teman-teman mereka di perusahaan dan karyawan yang melamar mayoritas

Lanjutan tabel 2.1...

			tidak memiliki pengalaman kerja maka sumber internal yang terbaik untuk merekrut karyawan. Proses rekrutmen dalam organisasi adalah etis dan transparan, tidak ada rujukan bonus untuk merekomendasikan calon pada saat rekruitmen

Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

No.	Identitas Jurnal	Konsep/teori	Hasil
1.	Rahim, S. A. (2016) *Measurement of Levels of Satisfaction of Staf About the Recruitment and Selection Process of Mutual Trust Bank Limited: An Exploratory Study.* *The Business and Management Review,* Volume 7 Number 3; page: 282-292. Alat analisis : SPSS (Statistical Package for Social Science)	Rekrutmen dan seleksi Rana, Goel and Gargo, (2010) Ongori (2010) Ofori and Aryeetey (2011)	Proses perekrutan dan seleksi adalah isu utama bagi setiap organisasi karena membantu organisasi untuk menarik dan memilih personil terbaik yang akan memimpin organisasi di masa depan.
2.	Bhoganadam,S.D., dan D.S.Rao. (2014). *A Study On Recruitment and Selection Process Of Sai Globalyarntex (India) Private Limited.* *International Journal of management Research & Review*, Vol.4, No.5;	Rekrutmen dan seleksi (Burack, 1985) (Michael D. White and Glipsy Escobar, 2008)	Proses rekrutmen dan seleksi telah berjalan baik di perusahaan Sai Global Yarntex.. Tidak ada pilihan favourism pada saat seleksi. Responden puas dengan prosedur rekrutmen di perusahaan dan puas dalam proses seleksi

Lanjutan tabel 2.1...

	page:996-1006. Alat analisis: tabel dan grafik interpretasi		perusahaan. Responden mengetahui tentang lowongan pekerjaan melalui teman-teman mereka di perusahaan dan mengatakan bahwa karyawan yang melamar mayoritas tidak memiliki pengalaman kerja maka sumber internal yang terbaik untuk merekrut karyawan. Proses rekrutmen dalam organisasi adalah etis dan transparan, tidak ada rujukan bonus untuk merekomendasikan calon pada saat rekruitmen.
3.	Gugesh, J. Neelakanta & Rani, S.Sheela (2013) *A Study on The Effectiveness of Recruitment Process in Multicultural Organization* *International Journal of Economic Research. Vol.10, no.2, pp. 372-390* Alat analisis : Likert's Scale & Chi-Square test	Rekrutmen dan Seleksi Castallo, R.T. Fletcher, Rossetti, & Sekowski (1992) Gibney, J. (1987)	alat seleksi dirancang untuk memperoleh perilaku dan informasi motivasi tentang kandidat berkontribusi pada sistem seleksi yang efektif. Organisasi menyadari bahwa keefektivitasan sangat penting untuk membantu mereka memilih orang yang tepat untuk pekerjaan yang tepat. Akhirnya, strategi rekrutmen dan seleksi yang lebih baik menghasilkan peningkatan organisasi hasil. Semakin efektif organisasi merekrut dan memilih kandidat, semakin banyak kemungkinan mereka akan mempekerjakan dan mempertahankan

Lanjutan tabel 2.1...

Lanjutan tabel 2.1...			karyawan yang puas.
4.	Lunenburg, free.C (2010) *The Interview as a Selection Device: Problems and Possibilitie.* *InternationalJournal of Scholarly Academic Intelectual Diversity. Vol.12, no.1* Alat Analisis : analisis deskriptif	Seleksi Campion, M.A, Palmer, D.K, & Campion, J.E. (1997) Caruth, D.L.(2009) Huffcutt, A.I, & Woehr, D.J (1999)	wawancara terus menjadi perangkat pilihan yang paling umum digunakan oleh semua organisasi. Selanjutnya, wawancara cenderung memiliki jumlah yang tidak proporsional yang mempengaruhi keputusan perekrutan. pelamar yang berkinerja buruk dalam wawancara kerja kemungkinan akan dihapus dari daftar pemohon tanpa memandang pengalaman, nilai ujian, atau surat rekomendasi. Masalah dengan wawancara termasuk yang berikut: ketidakbiasaan dengan pekerjaan, keputusan yang prematur, penekanan pada informasi negatif, bias pribadi, dan kuota perekrutan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, sumbangan dari penelitian yang akan penulis lakukan adalah terpaparnya perumusahan dan praktek strategi rekrutmen dan seleksi di sektor kesehatan khususnya di rumah sakit. Banyak peneliti yang meneliti praktek rekrutmen dan seleksi disektor UKM, perusahaan multinasional dan sektor pendidikan namun sangat jarang mengkaji sektor pelayanan kesehatan. Disinilah peneliti akan memberikan pengkajian rekrutmen dan seleksi. Penelitian yang akan dilakukan menggunakan pendekatan kualitatif, dimana akan

mewawancarai pihak yang berwenang dan karyawan terkait dengan strategi rekrutmen dan seleksi. Dengan demikian, hasil yang diperoleh harapannya dapat lebih jelas dan valid.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan aspek penting di dalam sebuah organisasi utnuk mengatur segala hal yang berhubungan dengan manusia yang ada di dalam organisasi. Berikut ini beberapa pengertian dari manajemen sumber daya manusia:

1. Menurut Dessler (2011), *'Human resource management is the process of acquiring, training, apprasing, and compesating employees, and of attending to their labor relations, health and safety, and fairness concerns.'*
2. Menurut Mondy, *et al* (2016), '*human resource management (HRM) is the use of individuals to achieve organizational objectives'*.
3. Menurut Mathis, *et al* (2008), *'Human resource (HR) management is designing management systems to ensure that human talent is used effectively and effi ciently to accomplish organizational goals'*.

Dari definisi di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan suatu fungsi dalam lingkup manajemen yang penting bagi organisasi karena berhubungan dengan individu-individu yang terlibat dalam proses aktivitas organisasi. Manajemen sumber daya manusia juga diperlukan

untuk membantu organisasi dalam mencapai tujuannya. Kemudian, dalam sumber daya manusia ini juga terdapat aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan oleh organisasi. seperti yang dikemukakan oleh Mondy *et al* (2016), *'...six functional areas are associated with effective HRM: stafing, human resource development, performance management, compensation, safety and health, and employee and labor relations.'*

Fungsi/aktivitas ini akan menjadi sebuah kegiatan yang membuat manajemen sumber daya manusia menjadi lebih efektif. Kemudian dengan efektifnya fungsi manajemen sumber daya manusia di dalam sebuah organisasi, maka dapat membantu organisasi mencapai tujuannya.

2.2.1.2 Kegiatan manajemen sumber daya manusia

Dalam manajemen sumber daya manusia tentunya ada kegiatan-kegiatan kunci yang dilaksanakan agar dapat menunjang organisasi dalam mencapai tujuannya. Berikut ini beberapa kegiatan dari manajemen sumber daya manusia menurut Mathis dkk (2008) yakni:

1. **Strategic HR Management:** As part of maintaining organizational competitiveness, *HR effectiveness* can be increased through the use of *HR measurement* and *HR technology...*
2. ***Equal Employment Opportunity:*** *Compliance with equal employment opportunity (EEO) laws and regulations affects all other HR activities...*
3. ***Stafing:*** *The aim of stafi ng is to provide a suffi cient supply of qualifi ed individuals to fi ll jobs in an organization...*
4. ***Talent Management and Development:*** *Beginning with the orientation of new employees, talent management and development includes different types of training...*
5. ***Total Rewards:*** *Compensation in the form of pay, incentives, and benefi ts rewards people for performing organizational work...*
6. ***Risk Management and Worker Protection:*** *Employers need to address an increasing number of workplace risks to ensure worker protection...*

7. ***Employee and Labor Relations:*** *The relationship between managers and their employees must be handled effectively...* (Mathis dkk, 2008)

Melalui 7 kegiatan tesebut manajemen sumber daya manusia dapat terlaksana dengan efektif. Perencanaan SDM yang dilakukan dapat menjadikan manajer mengantisipasi terkait jumlah permintaan dan pasokan tenaga kerja/karyawan yang tersedia. Kesempatan yang sama bagi seluruh karyawan yang beragam akan membawa tantangan bagi organisasi. kemudian, analisis pekerjaan dilakukan oleh organisasi dengan menganalisis dan mengidentifikasi tenaga kerja dan juga pekerjaannya. Analisis ini dapat dilakukan pada proses rekrutmen, dan kemudian dengan proses seleksi organisasi dapat memilih dan menentukan individu yang tepat untuk mengisi pekerjaan tersebut.

Kemudian, karyawan dan manajer juga memerlukan pengembangan SDM agar siap untuk menghadapi tantangan di masa depan. Dimana dengan pengembangan ini juga dapat merencanakan jenjang karir di dalam organisasi. Agar organisasi menjadi lebih kompetitif, oragnisasi perlu mengembangkan dan memperbaiki sistem kompensasi agar dapat meningkatkan kinerja para karyawan. Selain itu, keamanan kerja juga penting untuk diperhatikan agar membuat para karyawan merasa aman. Organisasi dan karyawan perlu untuk mengetahui harapan satu sama lain agar hubungan keduanya senantiasa terjalin. Sehingga penting untuk mengembangkan, berkomunikasi, dan memperbarui kebijakan dan prosedur dari sumber daya manusia.

2.2.1.3 Peran Manajemen Sumber Daya Manusia

Beberapa peran dapat dipenuhi oleh manajemen SDM. Sifat dan tingkat peran ini tergantung pada kedua apa yang manajemen atas ingin manajemen SDM harus dilakukan dan apa kompetensi staf HR telah menunjukkan. Tiga peran yang biasanya diidentifikasi untuk HR menurut Mathis dkk (2008):

1. ***Administrative*** *: Focusing on HR clerical administration and recordkeepin.*
2. ***Operational and employee advocate*** *: Managing most HR activities in keeping with the strategy that has been identifi ed by management and serving as employee "champion".*
3. ***Strategic****: Helping to defi ne the strategy relative to human capital and its contributing to organizational results*. (Mathis dkk, 2008)

Peran admistratif ini memperkerjakan karyawan sesuai dengan tugasnya dimana ada karyawan yang secara rutin memberi tahu manajer dan karyawan terkait hal-hal yang tidak boleh dilakukan. Peran adimistratrif ini juga terkait dengan penggunaan teknologi dan outsourcing. Kemudian peran operasional dan advokat karyawan, pada sumberdaya manusia profesional dalam operasionalnya menghabiskan banyak waktu pada urusan masalah karyawan yang bekerja dan tidak terkait dengan pekerjaan. Advokasi karyawan membantu memastikan perlakuan yang adil dan adil bagi karyawan terlepas dari latar belakang atau keadaan pribadi. Peran SDM strategis mensyaratkan SDM profesional menjadi proaktif dalam menangani realitas bisnis dan dengan fokus pada kebutuhan bisnis di masa depan, seperti perencanaan tenaga kerja, strategi kompensasi, dan kinerja SDM.

2.2.2 Manajemen Strategi

2.2.2.1 Pengertian Manajemen Strategi

Dalam sebuah organisasi/perusahaan selalu memiliki strategi dalam mencapai tujuannya. Strategi ini terkait dengan bagaimana organisasi mengaturnya dan termuat dalam manajemen strategi. Beberapa pengertian manajemen strategi menurut beberapa ahli :

1. Menurut David (2011), *'Strategic management can be defined as the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives.'*
2. Menurut Pearce, *et al* (2009), '*Strategic management is defined as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company's objectives'.*

Dari dua pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah proses pembuatan perencanaan, implementasi, dan evaluasi tindakan yang akan membawa organisasi kepada tujuannya. Strategi tersebut disesuaikan dengan visi dan misi perusahaan agar senantiasa selaras dalam pelaksanaannya.

2.2.2.2 Tugas Kritikal dalam Manajemen Strategi

Menjalankan manajemen strategi tak semerta-merta organisasi hanya melakukannya tanpa mengetahui tugas yang harus dijalankan. Dalam melakukan manajemen strategi, Pearce *et al* (2009) menjelaskan ada 9 tugas kritikal yakni :

1. *Formulate the company's mission, including broad, statements about its purpose, philosophy, and goals.*
2. *Conduct an analysis that reflects the company's internal conditions and capabilities.*
3. *Assess the company's external enviroment, including both the competitive and the general contextual factors.*

4. *Analyze the company's options by matching its resources with the external enviroment.*
5. *Identify the most desirable options by evaluating each other option in light of the company's mission.*
6. *Select a set of long-term objectivies and grand strategies that will achieve the most desirable options.*
7. *Develop annual objectivies and short-term strategies that are compatible with the selected set of long –term objectives and grand strategies.*
8. *Implement the strategic choices by means of budgeted resource allocations in which the matching of tasks, people, structures, technologies, and reward system is emphasized.*
9. *Evaluate the success of the strategic process as an input for future decision making."*(Pearce *et al*, 2009)

Dengan memperhatikan 9 tugas kritikal ini, manajemen strategik dapat melibatkan perencanaan, pengarahan, *organizing*, dan kontroling dari strategi perusahaan yang dimana termasuk di dalamnya pembuatan keputusan dan pelaksanaan. Dengan strategi yang ada, manajer dapat membuat skala besar perusahaan, rencana orientasi masa depan agar dapat berinteraksi dengan lingkungan kompetitif dan menjadi peluang perusahaan.

2.2.2.3 Tahapan Manajemen Strategi

Selain mengetahui tugas yang harus dilakukan dalam manajemen strategi, organisasi juga harus mengetahui tahapan dalam manajemen strategi. Berikut ini tahapan dalam Manajemen Strategi menurut David (2006) :

1. Perumusan strategi

   Tahap ini meliputi kegiatan untuk mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat sejumlah strategi alternatif untuk organisasi, serta memilih strategi tertentu untuk digunakan.

2. Pelaksanaan Strategi

Pada tahap ini mengharuskan perusahaan untuk menetapkan sasaran tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga perumusan strategis dapat dilaksanakan. Pelaksanaan strategis mencakup pengembangan budaya yang mendukung strategi, penciptaan struktur organisasi yang efektif, pengarahan kembali usaha-usaha pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan dan pemanfaatan sistem informasi, serta menghubungkan kompensasi untuk karyawan dengan kinerja organisasi.

3. Evaluasi Strategi

Kegiatan pokok dalam evaluasi strategi:

a. Mengkaji ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi landasan perumusan strategi yang diterapkan sekarang.
b. Mengukur kinerja.
c. Melakukan tindakan-tindakan korektif.
d. Evaluasi strategi perlu dilakukan karena keberhasilan saat ini bukan merupakan jaminan untuk keberhasilan di hari esok.

2.2.3 *Strategic Human Resources Management*

2.2.3.1 Pengertian *Strategic Human Resources Management*

Dalam menjalankan manajemen strategi, perusahaan tentunya juga memiliki fokus pada sumberdaya manusia. Disinilah muncul adanya manajemen sumber daya manusia strategik. Berikut ini merupakan beberapa pengertian *Strategic Human Resources Management* menurut para ahli :

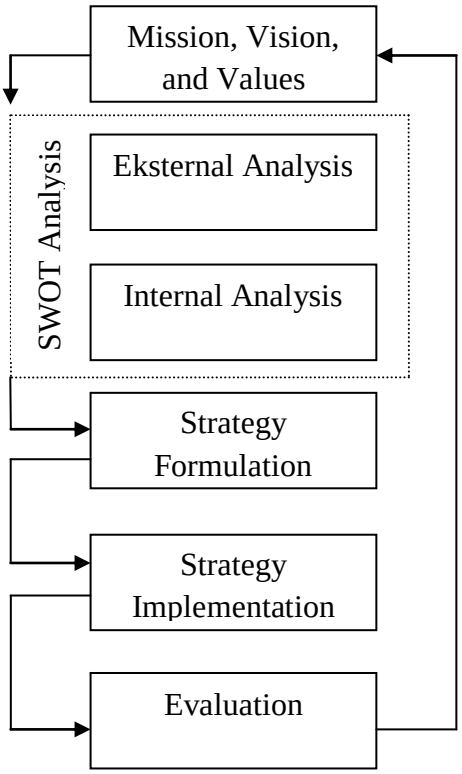
1. *Menurut Amstrong (2011), 'Strategic Human Resources Management is an approach to managing people that deals with how the organization's goals will be achieved through its human resources by means of integrated HR strategies, policies and practice'*
2. Sedangkan menurut Boxall (1996) dalam Millmore (2007), '*Strategic Human Resources Management is concerned with the relationship between an organisation's strategic management and the management of its human resources (Boxall, 1996).'*

SHRM adalah sesuatu yang kompleks, fenomena beragam yang tidak mudah, juga tidak sangat membantu,hingga mencangkup segala hal untuk didefinisikan. Tujuan MSDM strategik menurut Armstrong (2011) adalah untuk menghasilkan kemampuan strategis dengan memastikan bahwa organisasi memiliki terampil, berkomitmen dan karyawan termotivasi dengan baik untuk mencapai keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Dua tujuan utama:

a. Mencapai *fit* atau integrasi - strategi HR pas atau menyelaraskan strategi HR secara vertikal dengan strategi bisnis dan mengintegrasikan dengan satu sama lain.
b. Memberikan orientasi arah dalam lingkungan yang sering bergejolak sehingga kebutuhan bisnis organisasi, dan kebutuhan individu dan kolektif karyawan, dapat dipenuhi oleh pengembangan dan implementasi kebijakan dan program HR yang koheren dan praktis.

2.2.3.2. Hubungan Perencanaan Strategis dan Sumber Daya Manusia

Untuk memperjelas bagaimana hubungan antara perencanaan strategis dengan sumber daya manusia, berikut ini merupakan penjelasannya. Dengan mengetahui hubungan keduanya, organisasi dapat menyususn dan menjalankan strategi yang tepat. Berikut ini hubungan perencaaan strategis dan sumber daya manusia menurut Bohlander dan Snell (2013):



Gambar 2.1 : Hubungan Perencanaan Strategis dan Sumber Daya Manusia
Sumber : Bohlander dan Snell (2013)

Dalam strategi sumber daya manusia dimulai dengan membuat perencanaan strategis agar seluruh aspek dapat saling terintegrasi dengan baik. Gambar diatas menggambarkan prosedur dalam membuat perencanaan strategis SDM. Tahap awal yakni organisasi harus membuat visi, misi dan nilai yang akan menjadi pegangan kedepannya untuk organisasi tersebut. Kemudian, organisasi

melakukan analisis internal dan eksternal dari organisasi (analisis SWOT). Analisis SWOT tersebut akan digunakan untuk menemukan keunggulan kompetitif yang dimiliki oleh organisasi. Setelah organisasi memiliki visi, misi, nilai dan keunggulan kompetitif yang ingin dicapai, proses dalam membuat strategi rekrutmen dan seleksi meliputi *strategy formulation*, *strategy implementation*, dan *evaluation* berikut penjelasannya :

1. *Strategy Formulation*

Setelah manajer telah menganalisis kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, serta peluang dan ancaman eksternal, mereka memiliki informasi yang mereka butuhkan untuk merumuskan strategi perusahaan, bisnis, dan SDM perusahaan untuk organisasi.

a. Strategi perusahaan

Strategi perusahaan merupakan strategi yang berfokus pada pasar mana yang akan menjadi sasaran, siapa pesaing dan bagaimana cara bersaing. Seperti yang disampaikan oleh Bohlander dan Snell (2013), *'A firm's corporate strategy includes the markets in which it will compete, against whom, and how. Some firms choose a concentration strategy that focuses on only a limited portion of the industry.'*

b. Strategi Bisnis

Strategi perusahaan sebagai pilihan domain, strategi bisnis dilihat dari segi navigasi domain. Strategi bisnis ini lebih terfokus pada bagaimana perusahaan akan bersaing melawan perusahaan kompetitor dalam rangka menciptakan nilai bagi pelanggan. Berikut beberapa strategi bisnis yang ada:

1) Strategi Biaya Murah: Bersaing pada Produktivitas dan Efisiensi

Tidak semua pelanggan memilih produk unik dengan harga yang tinggi. Perusahaan dapat menerapkan strategi biaya murah untuk mengambil hati para pelanggan. Seperti yang dikemukakan oleh Bohlander dan Snell (2013), '*A low-cost strategy means keeping your costs low enough so that you can offer an attractive price to customers relative to your competitors.'*

Dengan mengambil strategi ini, perusahaan dapat menarik perhatian dari para pelanggan. Fokus dari strategi ini adalah terkait dengan efisiensi, produktivitas, dan meminimalkan hal yang sia-sia. Meskipun bertarung pada harga murah, perusahaan harus tetap dapat memberikan nilai kepada pelanggan.

2) Strategi diferensiasi: Bersaing di *Unique Value Added*

Pada strategi diferensiasi ini biasanya didasarkan pada pemberian produk berkualitas tinggi, fitur inovatif, kecepatan menggapai pasar, atau layanan yang unggul. Sesuai dengan yang dikatakan oleh Bohlander dan Snell (2013),*'While decreasing costs is one important way to enhance customer value, another involves providing something unique and distinctive to customers.'*

3) Strategi Fungsional: memastikan seluruh strategi yang ada di dalam perusahaan terintegrasi.

2. *Strategy Implementation* (Pelaksanaan Strategi)

Merumuskan strategi yang tepat tidak cukup. perencanaan ini juga harus dilaksanakan secara efektif. Kemampuan dan karyawan terkait dengan proses implementasi.

> *Skills and staf relate directly to human resources management because at its most basic level, HR's role in the strategy implementation process is to reconcile (1) human resources demanded and (2) human resources available.* (Bohlander dan Snell, 2013)

Perubahan strategis sering membutuhkan karyawan dan manajer untuk memodifikasi, atau meninggalkan cara-cara lama mereka dalam melakukan hal-hal tertentu. Manajer HR memainkan peran sentral sebagai penjaga budaya-korporasi dan prinsip-prinsip perusahaan serta ide dasar bisnis yang telah dibangun. Hal ini erat terhubung ke masalah gaya kepemimpinan, namun tidak hanya mengacu pada pendekatan kepemimpinan manajer top, tapi juga cara di mana karyawan menampilkan diri ke dunia luar (kepada pemasok, pelanggan, dan sebagainya).

***3.* *Evaluation and Assesment* (evaluasi)**

Untuk mengevaluasi kinerja pada implementasi strategi, perusahaan membutuhkan standar hasil yang ingin dicapai perusahaan. Standar hasil tersebut meliputi tingkat produktifitas, pendapatan, keuntungan (*profits*), pangsa pasar, dan tingkat kepuasaan konsumen. Strategi yang dibuat perusahaan ini bertujuan untuk membangun keunggulan kompetitif perusahaan itu sendiri, oleh karena itu banyak perusahaan yang membandingkan pencapaiannya dengan pencapaian perusahaan lain (pesaing).

2.2.3.3 Tipologi Strategi

Perusahaan tentunya memiliki strategi untuk menghadapi permasalahan yang ada di lingkungan eksternal maupun internal perusahaan. Strategi ini digunakan untuk menentukan arah gerak perusahaan. Ada 4 tipologi strategi menurut Miles dan Snow (1978) dalam Anthoni, dkk (2006) sebagai berikut:

1. *An Organization can adopt a defender strategy.* ***Defender*** *focus on a narrow line of product and strongly defend their position in the market against anyone-competitors, goverment, and so on.*
2. *a firm can become a prospector.* ***Prospector*** *always are looking for bew market opportunities and agrgressively seek to develop both new products and new markets.*
3. *a firm can adopt an analyzer.* ***Analyzers*** *have a split personality: they have one product in a stable market and one in a changing market.*
4. *finally, a firm can become a reactor.* ***Reactors*** *see major changes in their enviroment but have difficulty quickly enough to meet these changes.* (Miles dan Snow (1978) dalam Anthoni, dkk (2006))

Dengan menerapkan tipologi strategi ini akan membawa dampak bagi sumber daya manusia. *Defender* ingin lebih agresif di sebuah industri untuk memproduksi dan memasarkan dengan lini yang sempit produk mereka. *Prospector* ingin kewirausahaan yang agresif dari orang-orang yang bersedia mengambil resiko dalam pengembangan produk dan pasar yang baru. *Analyzer* lebih mengutamakan stabilitas nilai dan inovasi dari karyawan, tergantung pada unit di mana karyawan ditempatkan. Terakhir yakni *reactor*, dimana ingin karyawan yang kurang resisten dengan perubahan dan mampu membantu organisasi dalam bergerak.

Terdapat 2 kunci strategis untuk manajemen sumber daya manusia. Dimana menurut Cynthia Fisher dalam Anthony, dkk (2006) membaginya menjadi 2 kategori yakni:

‘1. Growth-prospector-high-tech entrepreneurial strategies.

2. Mature-defender-cost-efficiency strategies.’ (Cynthia Fisher dalam Anthony, dkk (2006))

Perusahaan dengan model *growth* memerlukan perilaku kreatif, inovatif, dan mengambil risiko dari karyawan. Perusahaan *Mature - defender* hanya perlu kebalikan dari perilaku-berulang-ulang, dapat diprediksi, dan hati-hati dalam menentukan. Strategi manajemen sumber daya manusia pada setiap model secara substansial berbeda dalam hal fungsi. Manajemen sumber daya manusia, pada unit perusahaan dengan mode *growth* biasanya merekrut semua tingkatan dari pasar tenaga kerja eksternal untuk memperoleh cukup karyawan di semua tingkat keahlian untuk memenuhi kebutuhan pertumbuhan.

Model *growth* cenderung menilai orang berdasarkan hasil yang mereka capai bukan proses yang dikerjakan atau sifat-sifat pribadi. Model *growth* juga cenderung melihat ke jangka panjang untuk keberhasilan dan biasanya mengejar upaya inovatif yang tepat. Insentif dari kinerja berfungsi sebagai dasar untuk kompensasi; ketika bonus, *profit sharing*, dan opsi saham, dan gaji dasar.

Mature–defender–cost–efficiency–competitors memiliki pola yang berlawanan. Dimana lebih cenderung merekrut terutama di *entry level* dan mempromosikan dari dalam. Perusahaan *mature* menekankan melakukan hal-hal dengan cara yang benar dalam menilai kinerja dan fokus pada hasil jangka pendek terukur. Kompensasi didasarkan pada hirarkis struktur upah ditentukan oleh evaluasi pekerjaan. Menekankan pelayanan, loyalitas, dan sifat-sifat lainnya sangat dihargai bukan sekadar kinerja.

2.2.3.4 Menghubungkan Tingkat Organisasi dan Langkah-Langkah Dalam Perencanaan Strategis

Proses strategi yang efektif harus memungkinkan interaksi antara tingkat organisasi dan iterasi antara proses tahapan/level. Menurut Chakravarthy, dkk (1991) dalam De Wit, dkk (2010) sebagai berikut:

Objectives setting

Langkah formal pertama dari proses strategi dimulai segera setelah manajemen puncak menegaskan kembali atau memodifikasi tujuan perusahaan pada awal setiap tahun fiskal. Tertanam dalam tujuan ini harus menjadi visi dari chief executive officer (CEO) dan tim manajemen puncaknya. Visi manajemen puncak membantu menentukan apa yang akan membuat perusahaan itu hebat. Suatu elaborasi visi ini dapat dilakukan melalui pernyataan tujuan formal. Namun, bukan formalitas dari tujuan perusahaan melainkan kegembiraan dan tantangan bahwa visi manajemen puncak dapat membawa kepada manajer perusahaan yang penting untuk proses strategi.

Bersamaan dengan komunikasi dari tujuan perusahaan, manajemen puncak memberikan ramalan tentang faktor-faktor lingkungan utama. Asumsi tentang nilai tukar, inflasi, dan faktor ekonomi lainnya - serta proyeksi risiko politik yang terkait dengan masing-masing negara - paling baik dikompilasi secara terpusat untuk memastikan objektivitas dan konsistensi. Tujuan dan prakiraan ini kemudian didiskusikan dengan divisi perusahaan dan manajer unit bisnis. Begitu tujuan perusahaan diputuskan, manajemen puncak bernegosiasi, untuk setiap

divisi dan unit bisnis di perusahaan, tujuan yang konsisten dengan tujuan-tujuan ini.

Sifat negosiasi ini dapat bervariasi. Di beberapa perusahaan, manajemen puncak mungkin ingin menetapkan tujuan dalam *mode top-down*; di lain, itu dapat mengundang manajer bawahan untuk berpartisipasi dalam proses penetapan tujuan. Manajer didorong untuk memeriksa strategi baru dan memodifikasi yang sudah ada untuk mencapai tujuan mereka. Strategi yang diusulkan disetujui pada setiap tingkat yang lebih tinggi dalam hirarki organisasi, kemudian akhirnya oleh manajemen puncak. Manajemen puncak mencoba untuk memastikan bahwa strategi seperti yang diusulkan konsisten dengan tujuan perusahaan dan dapat didukung dengan sumber daya yang tersedia untuk perusahaan. Modifikasi, bila perlu, dibuat untuk tujuan, sasaran, dan strategi untuk membawa mereka dalam keselarasan.

Strategic Programming

Langkah kedua dalam proses memiliki dua tujuan:

1. *To forge an agreement between divisional, business unit, and functional managers on the strategic programmes that have to be umplemented over the next few years.*
2. *To deepen the involment of functional managers in developing the strategies that were tentatively selected in the first step.* (Chakravarthy, dkk, 1991 dalam De Wit, dkk, 2010)

Langkah pemograman strategis dimulai dengan komuniaksi dari manajemen puncak terkait dengan tujuan dan strategi yang akan disetujui untuk visis

perusahaan dan unit bisnis. Manajer divisi kemudian mengundang unit bisnis dan manajer fungsionalnya untuk mengidentifikasi alternatif program dalam mendukung tujuan dan strategi yang disetujui. Tujuan-tujuan ini, serta strategi pendukungnya, sekali lagi ditinjau ulang; aud jika diperlukan modifikasi yang dicari dalam program strategis yang diusulkan. Sebagaimana dicatat sebelumnya, rencana keuangan jangka panjang dibuat pada tahap ini untuk perusahaan secara keseluruhan dan masing-masing unit organisasinya. Program strategis yang disetujui dikomunikasikan kepada divisi, unit bisnis, dan departemen fungsional pada awal siklus penganggaran.

Budgetting

Ketika manajemen puncak memutuskan pada program strategis yang harus dikejar oleh perusahaan, ia secara de facto telah mengalokasikan semua sumber daya manusia, teknologi, dan keuangan perusahaan yang tersedia untuk pengembangan intemal. Alokasi ini mempengaruhi anggaran strategis yang dapat diminta pada setiap tingkat dalam hierarki atau anggaran organisasional strategis, bersama dengan anggaran operasi dari berbagai unit organisasi, dipadatkan dan dikirim untuk persetujuan manajemen puncak.

2.2.4 Rekrutmen

2.2.4.1 Pengertian Rekrutmen

Rekrutmen merupakan salah satu bagian dari kegiatan sumber daya manusia. Berikut ini beberapa pengertian menurut para ahli terkait rekrutmen:

1. Menurut Mondy, dkk (2016),*'Recruitment is the process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers, and with appropriate qualifications to apply for jobs with an organization.'*
2. Menurut Rothwell & Kazanas (2003), '*Recruitment consists of activities intended to identify sources of talent to meet organizational needs, and then to attract the right numbers and types of people for the right jobs at the right time and in the right places.'*
3. Menurut Armstrong (2012), *'Recruitment is the process of finding and engaging the people the organization needs.'*

Jadi dari beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa rekrutmen adalah sebuah proses atau kegiatan untuk mencari individu-individu yang tepat untuk kebutuhan organisasi. rekrutmen dilakukan agar perusahaan tidak kekurangan karyawan dan mengakibatkan menurunnya kinerja perusahaan.

2.2.4.2 Perencanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Dalam ranah strategis, rekrutmen dan seleksi harus melakukan perencanaan yang tepat agar sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Rothwell dan Kazanas (2003) menyatakan sebagai berikut:

1. Mempertimbangkan kembali tujuan dari fungsi rekrutmen dalam konteks departemen SDM, strategi SDM, dan strategi organisasi.
2. Menganalisis kekuatan dan kelemahan saat ini dari upaya rekrutmen organisasi
3. Analisis tren apa di lingkungan eksternal dan internal yang cenderung mempengaruhi fungsi rekrutmen / seleksi.

4. Membeuat pengkisaran strategi Rekrutmen dan Seleksi yang tersedia.
5. Menentukan strategi Rekrutmen dan Seleksi yang tepat dan mempertimbangkan *grand strategy* SDM.
6. Mengimplementasikan strategi sekrutmen dan seleksi.
7. Kriteria yang harus digunakan untuk mengevaluasi perekrutan.

Perusahaan melakukan perencanaan strategi untuk mendapatkan para karyawan. Menurut Armstrong (2012) ada langkah-langkah yang diperlukan saat merencanakan bagaimana menarik kandidat, yaitu : Menganalisis kekuatan dan kelemahan perekrutan, Menganalisis persyaratan: orang seperti apa yang sangat dibutuhkan, dan Identifikasi sumber perekrutan.

1. Menganalisis kekuatan dan kelemahan rekrutmen

Dalam menarik kandidat kegiatan utama yang harus dihadapi adalah mengidentifikasi, mengevaluasi dan menggunakan sumber rekrutmen yang paling sesuai. Analisis kekuatan dan kelemahan harus mencakup hal-hal seperti reputasi nasional atau lokal organisasi, pembayaran, tunjangan karyawan dan kondisi kerja, kepentingan intrinsik pekerjaan, keamanan kerja, kesempatan untuk pendidikan dan pelatihan, prospek karir, dan lokasi kantor atau pabrik. Hal ini perlu dibandingkan dengan pesaing agara perusahaan mendapat nilai jual yang tinggi di mata para calon karyawan.

Armstrong (2012) mengatakan, '*Candidates are, in a sense, selling themselves, but they are also buying what the organization has to offer*'. Dimana itu berarti para kandidat menjual diri mereka sendiri, tapi mereka juga membeli apa yang ditawarkan organisasi. Organisasai yang memiliki predikat baik tentunya akan

mendapat pelamar dengan kualitas yang terbaik juga. Keduanya berjalan berdampingan.

2. Menganalisis kebutuhan

Perusahaan perlu menetapkan berapa banyak pekerjaan yang harus dipenuhi dan kapan harus dipenuhinya. Kemudian beralih ke profil dan spesifikasi para kandidat. Langkah selanjutnya adalah mempertimbangkan kandidat yang sesuai dengan perusahaan.

3. Identifikasi sumber calon

Pertimbangan pertama harus diberikan kepada calon internal. Selain itu, selalu patut mencoba membujuk mantan karyawan untuk kembali ke organisasi atau mendapatkan saran dari karyawan yang ada (rujukan).

2.2.4.3 Sumber Rekrutmen

Sumber-sumber rekrutmen menurut Bohlander dan Snell (2013) berasal dari sumber internal dan eksternal perusahaan. Pilihan untuk menggunakan sumber ini tergantung dari kebutuhan di dalam organisasi. Berikut ini penjelasan mengenai *Internal Recruitment* dan *External Recruitment:*

1. *Internal Recruitment*

Hal ini wajar bagi perusahaan untuk melihat secara internal untuk pertama kali ketika membutuhkan kandidat untuk mengisi posisi kosong tertentu. Karena mencari kandidat secara internal memudahkan perusahaan, dimana kandidat langsung tersedia dan cepat. Seperti yang dikemukakan oleh Bohlander dan Snell (2013), '*Internal candidates are readily available, get up to speed faster, and there is less uncertainty about how they will perform.'*

Selain itu, perusahaan juga tidak perlu memasangkan iklan untuk menemukan para kandidat yang berbiaya mahal. Berikut ini beberapa contoh rekrutmen internal menurut Bohlander dan Snell (2013):

a. *Internal Job Postings*

Lowongan pekerjaan internal adalah cara cepat untuk menemukan karyawan yang memenuhi syarat dan tertarik dengan posisi yang ditawarkan.

b. *Identifying Talent through Performance Appraisals*

Penilaian kinerja yang berhasil biasanya menghasilkan kandidat yang baik untuk promosi. Mengidentifikasi dan mengembangkan semua karyawan adalah peran yang semua manajer. Hal ini kemudian dapat membantu manajer menentukan terkait kebutuhan, perkembangan dan langkah selanjutnya karyawan dalam organisasi.

c. *Skills Inventories and Replacement Charts*

Perusahaan menggunakan persediaan keterampilan (*skills inventories*) untuk membantu melacak pendidikan karyawan, pengalaman kerja masa lalu, minat kejuruan, kemampuan dan keterampilan khusus, sejarah kompensasi, dan masa kerja untuk melihat bagaimana karyawan yang terbaik dapat digunakan.

2. *Recruiting Externally*

Selain rekrutmen secara internal, perusahaan juga dapat melakukan rekrutmen secara eksternal/mengambil calon karyawan dari luar perusahaan. Berikut ini beberapa contoh rekturmen eksternal menurut Bohlander dan Snell (2013):

a. *Advertisements*

Iklan pekerjaan di website dan di koran dan jurnal perdagangan adalah cara yang umum untuk menarik kandidat. Di negara-negara di mana tingkat melek huruf yang rendah, iklan di radio dan televisi lebih efektif. Iklan dan halaman di situs jejaring sosial, e-mail, Twitter, dan SMS merupakan cara baru perekrut dan sangat efektif.

b. *Walk-Ins and Unsolicited Applications and Résumés*

Walk-in merupakan pencari kerja yang tidak dicari oleh perusahaan. Maksudnya adalah orang yang mencari kerja ketika perusahaan tidak melakukan perukrutan. Pengusaha juga menerima aplikasi yang tidak diminta dan riwayat hidup. Walk-in pelamar dan individu yang mengirim resume yang tidak diminta untuk perusahaan mungkin atau mungkin tidak prospek baik untuk pekerjaan. Namun, sumber ini tidak bisa diabaikan. Bahkan, sering diyakini bahwa individu yang menghubungi majikan atas inisiatif sendiri akan lebih baik daripada karyawan yang direkrut melalui layanan penempatan perguruan tinggi atau iklan surat kabar.

c. *The Internet, Social Networking, and Mobile Recruiting*

Mencari di internet adalah taktik pencari yang paling umum digunakan oleh pencari kerja dan perekrut untuk mendapatkan hasil yang diinginkan dari rekrutmen.

d. *Employee Referrals*

Upaya perekrutan organisasi dapat sangat dibantu oleh arahan karyawan, atau rekomendasi dari karyawan perusahaan tentang calon potensial. Dengan arahan karyawan atau rekomendasi dari karyawan dapat memudahkan manajer dalam pengambilan keputusan. Akan tetapi dapat menimbulkan nepotisme.

e. *Rerecruiting*

Merekrut kembali adalah proses melacak dan memelihara hubungan dengan mantan karyawan untuk melihat apakah mereka akan bersedia untuk kembali ke perusahaan.

f. *Private Employment and Temporary Agencies*

Pengisian biaya memungkinkan agen tenaga kerja swasta untuk menyesuaikan layanan mereka kepada kebutuhan spesifik dari klien mereka. Ketika merekrut luar negeri, perusahaan sering menggunakan agen tenaga kerja lokal karena mereka memahami budaya suatu negara, pasar tenaga kerja, dan lebih baik bagaimana merekrut pekerja di sana.

g. *Employee Leasing*

Proses pemberhentian karyawan yang kemudian disewa oleh sebuah perusahaan leasing (Yang menangani semua terkait kegiatan HR) dan kontraktor dengan perusahaan yang menyewa kembali karyawan.

2.2.4.4 Meningkatkan Keefektivitasan Rekrutmen

Setelah melakukan perekrutan, perusahaan tentunya akan mengevaluasi hasil dari kegiatan tersebut. Evaluasi tersebut tentu di dalamnya terdapat penilaian terhadap keefektivitasan dari rekrutmen yang telah dilakukan. Agar pada masa

yang akan datang proses perekrutan dapat berjalan dengan lebih efektif. Bohlander dan Snell (2013) menyebutkan ada 3 alat yang dapat digunakan untuk meningkatkan efektivitas rekrutmen:

1. Menggunakan *Realistic Job Previews*

   Cara yang pertama adalah *Realistic Job Previews (RJP)* yang dimana dalam pengaplikasiannya yaitu menginformasikan segala hal terkait dengan pekerjaan kepada pegawai baru. Sesuai dengan yang dikemukakan Bohlander dan Snell (2013), *'An RJP informs applicants about all aspects of the job, including both its desirable and undesirable facets.'*

   Pada saat kontrak kerja, kebanyakan perusahaan hanya memaparkan hal-hal yang baik dan tugas yang akan dikerjakan oleh karyawan tersebut. Dengan RJP ini, karyawan juga diajak berkeliling untuk mengetahui lingkungan kerja yang akan ia hadapi.

2. Melakukan Survey

   Survey ini dilakukan untuk mengetahui apakah dari proses rekrutmen yang telah dilaksanakan, para manajer merasa puas dan senang apa tidak. Kemudian juga dilakukan survey kepada para karyawan terkait dengan kepuasan mereka.

3. Menggunakan Metrik Rekrutmen

   Metriks ini digunakan untuk mengukur statistik rekrutmen yang telah dilakukan. Metriks ini terkait dengan biaya yang dikeluarkan, kualitas dari rekrutmen dan yang dihasilkan, serta terkait efektifitas waktu yang digunakan.

2.2.5 Seleksi

2.2.5.1 Pengertian Seleksi

Dalam penerimaan karyawan diperlukan proses seleksi agar karyawan yang diterima kelak dapat sesuai dengan perusahaan. Berikut ini beberapa pengertian seleksi menurut para ahli:

1. Menurut Bohlander dan Snell (2013), *'Selection is the process of choosing individuals who have relevant qualifications to fill existing or projected job openings.'*
2. Menurut Rothwell & Kazanas (2003), '*Selection is the process of searching for and then identifying an appropriate match between the individual, the job, the work group, and organization'*
3. Menurut Armstrong (2012), '*Selection is that part of the recruitment process concerned with deciding which applicants or candidates should be appointed to jobs.'*

Seleksi dilakukan setelah perusahaan telah melakukan proses rekrutmen. Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan bahwa seleksi adalah proses untuk memilih calon karyawan yang memiliki kualifikasi yang tepat dan selaras dengan kebutuhan perusahaan.

2.2.5.2 Kriteria Dalam Seleksi

Dalam seleksi karyawan, perlu adanya kriteria dan spesifikasi yang digunakan agar karyawan yang diterima dapat cocok dengan perusahaan. Jika kriteria pelamar dinyatakan eksplisit, tidak mungkin membuat keputusan seleksi yang kredibel. Akan sulit untuk memilih prosedur dan pendekatan seleksi yang

paling tepat, dan akan sulit untuk memvalidasi proses seleksi. Kriteria seleksi biasanya disajikan dalam bentuk spesifikasi orang yang mewakili calon yang ideal, dan mencakup bidang-bidang seperti keterampilan, pengalaman, kualifikasi, pendidikan, atribut personal, atribut khusus, minat dan motivasi (IRS 2003a dalam Torrington:2005). Menurut Torrington (2005), Tiga perspektif bisa digunakan untuk menentukan kriteria seleksi yakni kecocokan organisasi, kecocokan tim / fungsional dan kecocokan pekerjaan, yaitu:

1. Cocok dengan organisasi

   Kriteria organisasi adalah atribut-atribut suatu organisasi yang menganggap nilai karyawan mempengaruhi penilaian tentang potensi kandidat untuk menjadi sukses dalam sebuah organisasi. Sebagai contoh, organisasi mungkin berkembang dan berinovasi maka membutuhkan karyawan yang sangat fleksibel dan mudah beradaptasi.

2. Kecocokan Fungsional dan tim

   Antara generalitas kriteria organisasi dan ketepatan kriteria pekerjaan terdapat kriteria fungsional, seperti definisi keterampilan interpersona yang sesuai untuk semua anggota departemen HR. Kriteria mungkin juga penting ketika orang baru yang ditunjuk harus masuk ke tim kerja yang sudah ada sebelumnya.

3. Kriteria pekerjaan perorangan

   Kriteria pekerjaan individu yang tercantum dalam uraian tugas dan spesifikasi orang adalah dari proses analisis pekerjaan. Meskipun

cukup mudah, faktor-faktor yang mempengaruhi spesifikasi personil, dimana proses spesifikasi terbentuk lebih sulit untuk dijelaskan.

2.2.5.3 Uji Validasi Pendekatan

Dalam Mondy (2016) mengatakan bahwa Pedoman Uniform tentang Tata Cara Seleksi Karyawan mendirikan tiga pendekatan untuk memvalidasi tes seleksi: validitas terkait kriteria, validitas konten, dan validitas konstruk.

1. validitas terkait kriteria

Merupakan uji metode validasi yang membandingkan skor pada pengujian seleksi terhadap beberapa aspek kinerja yang ditentukan, misalnya dengan penilaian kriteria kinerja yang terkait dengan validitas. Ukuran kinerja mungkin mencakup kuantitas dan kualitas kerja, omset, dan ketidakhadiran.

2. Metode pengujian validasi konten

Dimana seseorang melakukan tugas tertentu benar-benar dibutuhkan oleh pekerjaan atau menyelesaikan tes kertas dan pensil yang mengukur pekerjaan yang relevan Pengetahuan. Meski konsep statistik tidak dilibatkan, banyak praktisi percaya bahwa validitas konten memberikan pendekatan yang masuk akal untuk memvalidasi tes seleksi. Formulir ini validasi memerlukan analisis pekerjaan yang teliti dan deskripsi pekerjaan yang dipersiapkan dengan cermat.

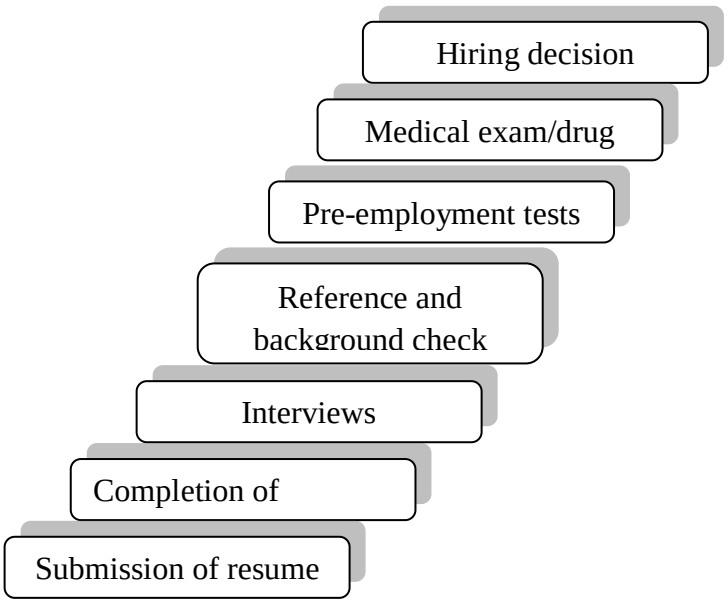
3. Validasi Konstruk

Metode validasi uji yang menentukan apakah suatu tindakan uji pasti konstruksi, atau sifat, bahwa analisis pekerjaan menjadi penting dalam

melakukan pekerjaan yaitu membangun keabsahan. Misalnya, pekerjaan mungkin memerlukan tingkat kreativitas atau kemampuan penalaran yang tinggi.

2.2.5.4 Tahapan dalam Seleksi

Saat melakukan seleksi, terdapat tahapan-tahapan yang harus dilakukan oleh organisasi. Berikut ini pemaparan tahapan tersebut menurut Bohlander dan Snell (2013):



Gambar 2.2 : Tahapan Seleksi
Sumber : Bohlander dan Snell (2013)

1. Penyaring awal

Perusahaan menggunakan banyak potongan informasi yang berbeda untuk mencoba menentukan apakah pemohon akan berhasil pada pekerjaan. Berikut cara perusahaan mengumpulkan informasi awal menurut Bohlander dan Snell (2013):

a. Resume atau riwayat hidup

Riwayat hidup dan surat pengantar telah digunakan selama beberapa dekade untuk menilai kesesuaian pelamar, terutama untuk posisi gaji. Umumnya, dokumen – dokumen ini ditinjau pertama dengan mata terhadap

yang dapat dihilangkan karena mereka tidak memiliki keterampilan, kemampuan, pendidikan, atau pengalaman yang digariskan dalam deskripsi pekerjaan untuk aplikasi. Mengevaluasi riwayat hidup dapat menjadi proses subjektif. Evaluator sering memiliki waktu yang sulit menerapkan satu set standar yang konsisten di beberapa calon atau mereka secara konsisten menerapkan standar yang tidak relevan dengan keberhasilan pada pekerjaan.

b. *Internet Checks dan Phone Screening*

Manajemen SDM yang profesional dan manajer perekrutan akan sering mencari info di *Google* nama dan pelamar, atau memeriksa situs jejaring sosial online sebelum memutuskan apakah mengundang mereka atau tidak untuk wawancara tatap muka yang sebenarnya. Kerugian dari pencarian Internet berkaitan dengan privasi pelamar. Wawancara melalui telepon singkat, atau skrining wawancara, juga sering dilakukan, berkali-kali oleh tenaga SDM, untuk mempersempit lapangan dan menghemat waktu manajer dengan menghilangkan calon yang tidak mungkin untuk dipekerjakan.

c. Formulir aplikasi

Formulir aplikasi menyediakan sarana yang cukup cepat dan sistematis untuk memperoleh berbagai informasi tentang pelamar, seperti apakah pelamar memenuhi persyaratan minimum untuk pengalaman, pendidikan, dan sebagainya.

d. Aplikasi online

Kebanyakan perusahaan besar menerima lamaran secara online, dan beberapa screening tes perilaku *pre-application online*. Salah satu

keuntungan utama dari menerima aplikasi online adalah bahwa perusahaan dapat merekrut calon dan mengisi lowongan pekerjaan mereka lebih cepat.

2. Wawancara

Langkah selanjutnya setelah *screening* dokumen riwayat hidup, surat pengantar, dan aplikasi untuk kandidat yang memenuhi syarat yang seringkali mewawancarai mereka. Menurut Rothwell dan Kazanas (2002) wawancara merupakan salah satu cara yang populer sebagai acuan dalam kebijakan kepegawaian. Wawancara digunakan untuk menggali informasi dengan cara mengajukan pertanyaan – pertanyaan yang sudah ditentukan oleh manajemen SDM. Wawancara terdiri dari 2 jenis, yakni terstruktur dan kurang terstruktur.

Dalam wawancara yang sangat terstruktur, pewawancara menentukan bahwa wawancara akan mengikuti setiap pertanyaan yang diajukan. Dalam wawancara kurang terstruktur, pelamar memainkan peran lebih besar dalam menentukan arah diskusi yang akan diambil. Berikut beberapa contoh metode wawancara menurut Armstrong (2012):

a. Wawancara Tidak Terstruktur

Wawancara tidak terstruktur pada dasarnya adalah umum diskusi selama pewawancara bertanya a beberapa pertanyaan yang relevan dengan apa yang dia lakukan sedang mencari tetapi tanpa tujuan khusus keberatan selain mendapatkan gambaran menyeluruh tentang kandidat sebagai individu. Pertanyaan sering acak dan tidak spesifik. Calon dihakimi kesan umum yang mereka buat dan prosesnya kemungkinan akan sangat subjektif. Metode yang disukai adalah

wawancara terstruktur yang, ketika dilakukan dengan baik, memiliki tingkat yang lebih tinggi validitas prediktif.

b. Wawancara Terstruktur

Wawancara terstruktur adalah wawancara berdasarkan definisi kerangka. Dalam kerangka itu mungkin ada seperangkat pertanyaan yang telah ditentukan.Semua kandidat menanyakan pertanyaan yang sama dan jawabannya mungkin mencetak gol melalui sistem rating. Kerangka yang paling khas adalah spesifikasi orang. Pertanyaan wawancara bertujuan untuk menetapkan sejauh mana seorang kandidat memiliki yang dibutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta level yang tepat kompetensi perilaku yang diinginkan. Ini mungkin disebut sebagai 'wawancara berbasis kompetensi, terutama jika fokusnya adalah menilai tingkat kompetensi perilaku yang dimiliki oleh kandidat. Namun, sebagian besar pewawancara juga mencari informasi pada pengetahuan, keterampilan dan kemampuan (KSAs as diperlukan untuk pekerjaan daripada hanya perilaku kompetensi).

c. Wawancara Berbasis Kompetensi

Dalam bentuk yang paling murni, wawancara berbasis kompetensi adalah wawancara terstruktur yang berfokus pada yang dibutuhkan kompetensi perilaku sebagaimana ditetapkan dalam diri orang tersebut spesifikasi. Pertanyaan-pertanyaan akan dirancang untuk menetapkan perilaku khas seorang kandidat disituasi kerja dan setiap pertanyaan akan menargetkan

spesifik kompetensi atau keterampilan. Calon diminta untuk mendukung jawaban mereka dengan contoh-contoh konkret. Tujuannya adalah untuk memilih orang-orang yang akan berperilaku sesuai dengan nilai-nilai bisnis. Namun, wawancara dapat digambarkan sebagai kompetensi berbasis jika itu juga mencakup kompetensi teknis (apa orang harus tahu dan mampu melakukan dalam hal pengetahuan dan keterampilan untuk menjalankan peran mereka secara efektif). Jika kedua jenis kompetensi disertakan, sebagai diinginkan dalam kebanyakan situasi, kemudian suatu kompetensi berbasis wawancara berlaku satu berdasarkan pada orang tersebut spesifikasi.

3. *Post-Interview Screening*

Ketika pewawancara puas bahwa pemohon berpotensi memenuhi syarat, informasi tentang pekerjaan sebelumnya serta informasi lain yang dimiliki oleh pemohon harus diselidiki. Berikut cara yang dapat digunakan dalam mengecek atau mendapatkan informasi tentang kandidat (Bohlander dan Snell, 2013)

a. Pengecekan referensi

Organisasi memeriksa referensi dari karyawan dapat menggunakan sejumlah cara. Umumnya, cek telepon lebih disukai karena mereka menghemat waktu dan menyediakan untuk keterusterangan yang lebih besar.

b. Pengecekan latar belakang kandidat

Di antara pemeriksaan yang verifikasi kerja masa lalu, pendidikan, dan sertifikasi dan verifikasi lisensi. Sejumlah pemeriksaan lainnya dapat

dilakukan jika mereka berhubungan dengan pekerjaan yang satu sedang disewa.

4. Tes Pra – kerja

Sebuah tes pra kerja adalah ukuran yang obyektif dan standar dari sampel perilaku yang digunakan untuk mengukur pengetahuan,keterampilan, kemampuan, dan karakteristik lain relatif seseorang ke orang lain (Bohlander dan Snell, 2013). Perlu diingat bahwa jika tes harus *realiable* dan valid untuk posisi di organisasi satu, mungkin tidak dapat diandalkan dan valid untuk posisi dalam organisasi lainnya karena mungkin agak berbeda. Oleh karena itu manajer perlu melakukan analisis pekerjaan yang menyeluruh untuk menentukan bagi calon yang benar-benar perlu diuji dan menghilangkan yang tidak perlu atau menggandakan tes. Berikut beberapa tipe dari berbagai jenis pra-tes kerja menurut bohlander dan Snell (2013):

a. *Job Knowledge Tests :* untuk mengetahui seberapa banyak pengetahuan kandidat terhadap pekerjaan yang akan dilakukannya.
b. *Work Sample Tests* : menguji kandidat untuk melakukan sebuah tugas yang dimana tugas tersebut akan ia lakukan pada posisi yang akan ia tempati.
c. *Assessment Center Tests* : merupakan sebuah proses yang digunakan untuk mengevaluasi kandidat saat mereka mengikuti serangkaian situasi yang mirip dengan pekerjaan mereka nantinya.
d. *Cognitive Ability Tests* : untuk mengukur kemampuan mental seperti kecerdasan, kelancaran verbal, kemampuan numerik, dan penalaran.

5. Mencapai keputusan seleksi kandidat

Langkah yang paling penting adalah keputusan untuk menerima atau menolak pelamar. Oleh karena itu membutuhkan pertimbangan sistematis dari semua informasi yang relevan tentang pelamar (Bohlander dan Snell, 2013). Berikut tahapan sebelum menentukan keputusan dari seleksi :

a. Meringkas informasi pelamar

Pada dasarnya, perusahaan tertarik pada apa yang dapat dilakukan dan telah dilakukan oleh pelamar kerja. Mengevaluasi calon atas dasar informasi yang telah dikumpulkan harus fokus pada dua faktor ini, yaitu "bisa-melakukan" yang merupakan faktor pengetahuan kandidat dan keterampilan, serta bakat (potensi) untuk memperoleh pengetahuan dan keterampilan baru. Dan "akan melakukan" yang merupakan faktor termasuk motivasi kandidat, minat, dan karakteristik kepribadian lainnya. Kedua faktor yang penting untuk kinerja yang sukses pada pekerjaan. Karyawan yang memiliki kemampuan (bisa melakukan) tapi tidak termotivasi untuk menggunakannya (tidak akan melakukan) adalah sedikit lebih baik daripada karyawan yang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan.

b. Pengambilan keputusan

Strategi yang digunakan untuk membuat keputusan personil untuk satu kategori pekerjaan mungkin berbeda dari yang digunakan untuk kategori lain. Strategi yang digunakan untuk memilih personel

manajerial dan eksekutif, misalnya, akan berbeda dari strategi yang digunakan untuk memilih tenaga administrasi dan teknis.

c. Keputusan akhir

Pada tahapan inilah yang menentukan apakah kandidat diterima atau tidak diperusahaan. Manajemen SDM harus mengonfirmasi rincian pekerjaan, pengaturan, jam, upah kerja, dan sebagainya dan menentukan batas waktu dimana pemohon harus membuat keputusan. Jika, pada titik ini, temuan dari pemeriksaan medis atau tes narkoba belum tersedia, tawaran sering dibuat bergantung pada pemohon setelah melewati pemeriksaan tersebut. (Bohlander dan Snell,2013)

Informasi diterimanya kandidat ini biasanya disampaikan melalui telepon untuk memberitahukan tentang tawaran pekerjaan. Penawaran tersebut kemudian harus dimasukkan secara tertulis, umumnya dalam sebuah surat kepada kandidat. Proses memberitahukan kandidat internal sedikit berbeda. Umumnya mempekerjakan kontak manajer kandidat secara pribadi dan memberitahu mereka tentang keputusan.

2.2.5.5 Tiga Skenario dalam Implementasi Rekrutmen dan Seleksi

Menurut Millmore, dkk (2007), kegiatan rekrutmen dan seleksi strategis memiliki tiga titik fokus temporal yang berbeda. Pertama, harus selaras dengan tujuan strategis saat ini untuk memfasilitasi mencapai tujuan. Kedua, harus selaras dengan strategi masa depan dengan cara mendukung implementasi dan pencapaian untuk arah strategis yang baru. Ketiga, perlu memfasilitasi perubahan yang berkelanjutan dan proaktif untuk membantu organisasi beradapatasi dengan

baik terhadap ketidakpastian di masa depan. Ini mungkin secara luas diartikan sebagai fokus kegiatan rekrutmen dan seleksi pada tiga skenario berbeda:

1. *maintaining the status quo;*
2. *responding to planned, predictable change; or*
3. *coping with an uncertain future characterised by unplanned, unpredictable change which might arise from either unintended consequences of planned change or new, emergent contingencies.* (Millmore, dkk (2007))

Menurut Snow and Snell, 1993; Sparrow, 1994; Williams dan Dobson, 1997 dalam Millmore, dkk (2007) mengatakan bahwa melalui kerangka kontijensi, dimungkinkan untuk memetakan HRP yang sesuai pendekatan, pemilihan seleksi strategis dan kriteria seleksi untuk masing-masing dari ketiga skenario ini. Perhatian utama dalam bagian ini adalah untuk mengeksplorasi hubungan antara rekrutmen dan seleksi dan dua dari tiga skenario ini: perubahan yang terencana / dapat diprediksi; dan perubahan yang tidak direncanakan / tidak terduga. Ini akan memungkinkan untuk mengeksplorasi sejauh mana rekrutmen dan seleksi dapat berkontribusi pada perubahan strategis dan kepegawaian dalam kesiapan ketidakpastian masa depan. Namun, perbedaan antara perubahan terencana/diprediksi dan tidak direncanakan/perubahan yang tidak dapat diprediksi bisa dibilang kurang jelas, berikut tabel penjelasan:

Tabel 2.2 Hubungan Kontinjensi dalam Mengidentifikasi Fokus Perekrutan dan Implikasi Seleksi dari Tiga Skenario yang Berbeda.

Skenario	Pendekatan HRP	Pemilihan Seleksi Strategis	Kriteria Seleksi
Status quo	Penyediaan manusia sumber daya untuk pekerjaan yang ada	memilih untuk kemampuan jangka pendek dan menerima kemungkinan dari tingkat *turnover* yang tinggi jika karyawan tidak bisa mengatasi perubahan	Kriteria operasional: atribut wajib untuk kesuksesan kinerja pada pekerjaan saat ini, kemampuan, pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keyakinan dan nilai-nilai yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini.
Perubahan berencana / dapat diprediksi	Penyediaan sumber daya manusia untuk dipertimbangkan pekerjaan masa depan	Memilih untuk adaptasi jangka panjang untuk berubah, tetapi menerima akan ada pengetahuan yang terbatas pada masa yang akan datang, dan terdappat beberapa kesulitan dalam menilai kemampuan beradaptasi.	Kriteria visioner: atribut wajib bahwa hipotesis diperlukan untuk kinerja pekerjaan masa depan yang sukses
Masa depan tidak sempurna: perubahan tidak terencana / tidak dapat diprediksi	Penyediaan sumber manusia untuk pekerjaan tidak dapat ditentukan	Ikuti jalan untuk terus modifikasi saat masa depan terungkap, dengan banyak perubahan ke sistem seleksi (di mana ketergantungan di pasar tenaga kerja eksternal) atau sistem pelatihan kejuruan (tempat ketergantungan aktif pasar tenaga	Kriteria transformasional: atribut yang diperlukan untuk memungkinkan perubahan terjadi: kompetensi untuk perubahan daripada kompetensi yang berubah

		kerja internal)	

(Data Sekunder, Sumber: Snow and Snell, 1993; Sparrow, 1994; Williams dan Dobson, 1997 dalam Millmore, dkk (2007))

Tabel 2.3 *Review* Teori

No	Konsep	Tokoh	Dimensi
1.	Manajemen Sumber Daya Manusia	Dessler (2011)	1. Pengertian
		Mathis (2008)	1. Pengertian 2. Kegiatan SDM 3. Peran SDM
		Mondy (2016)	1.Pengertian 2. Fungsi SDM
2.	Manajemen Strategi	David (2006)	1. Pengertian 2. Tahapan manajemen strategi
		Pearce al *et* (2009)	1. Pengertian 2. Tugas kritikal manajemen strategi
		Anthony, dkk (2006)	1. Tipologi Strategi
3.	Manajemen Sumber Daya Manusia Strategik	Amstrong (2011)	1. Pengertian 2. Tujuan SDM strategik
		Millmore (2007)	1. Pengertian
		Bohlander dan Snell (2013)	1. Hubungan perencanaan strategis dan SDM
4.	Rekrutmen	Rothwell & Kazanas (2003)	1. Pengertian 2. Perencanaan Strategi rekrutmen dan seleksi
		Amstrong (2012)	1. Pengertian 2. Perencanaan rekrutmen 3. Jenis wawancara
		Mondy (2016)	1. Pengertian
		Bohlander dan Snell	1. Sumber rekrutmen

Lanjutan tabel 2.3

		(2013)	2. Efektivitas rekrutmen
5.	Seleksi	Bohlander dan Snell (2013)	1. Pengertian
		Rothwell & Kazanas (2003)	1. Pengertian 2. Tahapan seleksi
		Mondy (2016)	1. Pendekatan validasi
		Torrington (2005)	1. Kriteria seleksi
		Millmore (2007)	1. Skenario rekrutmen dan seleksi strategis

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Pendekatan Penelitian

Dalam melakukan penelitian, penulis ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2014), penelitian kualitatif adalah sebuah penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistik atau cara kuantifikasi lainnya. Menurut Ahmadi (2014) mengatakan bahwa para peneliti kualitatif sendiri akan menstudi segala sesuatu dalam latar alamiahnya, berusaha untuk memahami atau menginterpretasikan fenomena dalam hal makna-makna yang orang-orang berikan pada fenomena tersebut. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengekplorasi dan memahami makna yang – oleh sejumlah individu atau sekelompok orang – dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. Creswell (2013) mengatakan bahwa proses penelitian kualitatif ini melibatkan upaya-upaya penting, seperti mengajukan pertanyaan-pertanyaan dan prosedur-prosedur, mengumpulkan data yang spesifik dari para partisipan, menganalisis data secara induktif mulai dari tema-tema yang khusus ke tema-tema umum, dan menafsirkan makna data.

Desain penelitian kualitatif ini menggunakan studi kasus. Penelitian studi kasus menurut Stake (1995) dalam Creswell (2009) adalah sebuah strategi penelitian yang dimana peneliti mengeksplorasi secara mendalam terkait sebuah program, peristiwa, aktivitas, proses atau tentang seseorang atau beberapa orang

tertentu. Dalam penelitian ini penulis melakukan studi kasusnya di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Yogyakarta. Pemilihan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Yogyakarta dikarenakan Rumah Sakit ini memiliki keunikan dan daya tarik tersendiri pada rekrutmennya, yaitu pada penyampaian lowongan kerja juga disampaikan kepada para pemuda di Organisasi Muhammadiyah serta menggunakan iklan di media massa.

Selain itu, keunikan dari Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Yogyakarta yakni merupakan Rumah Sakit Islam yang telah lama berdiri. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Yogyakarta pada awalnya berupa klinik dan poliklinik pada tanggal 15 Februari 1923 dengan lokasi pertama di kampung Jagang Notoprajan No.72 Yogyakarta. Awalnya bernama PKO (Penolong Kesengsaraan Oemoem) dengan maksud menyediakan pelayanan kesehatan bagi kaum *dhuafa'*. Selain itu, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta Yogyakarta juga memiliki banyak penghargaan dan telah lulus akreditasi tingkat paripurna.

Isi dari studi kasus ditentukan oleh tujuannya, yang secara tipikal menyatakan properti dari kelas di mana hal yang dikaji terkandung di dalamnya. Menurut Ahmadi (2014), Ada empat kelas tentang tujuan yang seharusnya menangkap sebagian besar dari tujuan-tujuan yang ditentukan di dalam studi kasus yang sebenarnya, yaitu (1) untuk membuat kronikel (rekaman rentetan sejarah), yaitu mengembangkan suatu register tentang fakta atau peristiwa secara urut (kurang atau lebih) di mana peristiwa tersebut terjadi; (2) untuk menggambarkan, yaitu menggambarkan atau mengkarateristikkan; (3) untuk mengajarkan, yaitu

memberikan pengetahuan atau mengajarkan; (4) untuk melakukan tes atau menguji.

3.2 Lokasi Penelitian

Peneliti akan melakukan penelitian di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta sebagai objek penelitian. Alasan peneliti memilih lokasi ini dikarenakan lokasi yang mudah dijangkau dan juga Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta termasuk kedalam rumah sakit dengan basis Islam yang telah lama berdiri.

Lokasi : Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Alamat : Jl. KHA Dahlan 20 Yogyakarta

Jenis usaha : Pelayanan kesehatan

No. Telp : 0274-512 653

E-mail : info@rspkujogja.com

3.2.1 Falsafah Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Berikut ini falsafah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang didapat dari *website* rspkujogja.com :

1. Misi dakwah islam amar ma'ruf nahi munkar :

" *Dan hendaklah di antara kamu ada segolongan orang yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh (berbuat) yang makruf, dan mencegah dari yang munkar. Dan mereka itulah orang-orang yang beruntung"* (QS Ali Imran 104)

2. Keyakinan dasar dalam pelayanan kesehatan:

"*Dan apabila aku sakit, Dia-lah yang menyembuhkan aku"* (QS. Asy-Syuara:80)

3. Peningkatan mutu pelayanan yang berkelanjutan dengan mengutamakan keselamatan pasien.

" *Sesungguhnya orang-orang yang berhati-hati karena takut akan (azab) Tuhan mereka,...*

"*Maka berlomba-lombalah (dalam membuat) kebaikan..*

4. Perwujudan Iman dan amal shaleh

" *Sungguh, orang-orang yang beriman dan mengerjakan kebajikan, kelak (Allah) yang Maha Pengasih akan menanamkan rasa kasih sayang (dalam hati mereka)* " (QS Maryam : 96)

5. Sebagai tugas sosial :

"*Dan tolong-menolonglah kamu dalam (mengerjakan) kebajikan dan takwa, dan jangan tolong-menolong dalam berbuat dosa dan pelanggaran. dan bertakwalah kamu kepada Allah, Sesungguhnya Allah Amat berat siksa-Nya"* (QS Al Maaidah : 2)

1. *Tahukah kamu (orang) yang mendustakan agama?*
2. *Itulah orang yang menghardik anak yatim,*
3. *dan tidak menganjurkan memberi makan orang miskin*
4. *Maka kecelakaanlah bagi orang-orang yang shalat*
5. *(yaitu) orang-orang yang lalai dari shalatnya*
6. *Orang-orang yang berbuat riya*

7. *Dan enggan (menolong dengan) barang berguna (QS Al Maa'uun : 1-7)* (Anonim, 2018)

3.2.2 Visi Misi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Dalam menjalankan aktivitasnya, sebuah organisasi tentunya harus memiliki visi dan misi yang berguna untuk mencapai tujuan. Berikut ini merupakan visi dan misi dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang diambil dari *website* rspkujogja.com :

4. **Visi**

   Menjadi rumah sakit Muhammadiyah rujukan terpercaya dengan kualitas pelayanan yang Islami, bermutu dan terjangkau

2. Misi

Dalam rangka mewujudkan visi tersebut maka RS PKU Muhammadiyah menerapkan misi sebagai berikut:

a. Memberikan pelayanan kesehatan paripurna bagi semua lapisan masyarakat sesuai dengan peraturan/ketentuan perundang-undangan.
b. Menyelenggarakan upaya peningkatan mutu Sumber Daya Insani melalui pendidikan dan pelatihan secara profesional yang sesuai ajaran Islam
c. Melaksanakan da'wah Islam, amar ma'ruf nahi munkar melalui pelayanan kesehatan, yang peduli pada kaum dhuafa'. (Anonim, 2018)

3.2.3 Moto Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta :

Untuk lebih mendaratkan visi dan misi sehingga lebih mudah diimplementasikan maka dibentuk motto pelayanan sebagai berikut yang diambil dari *website* rspkujogja.com :

“ AMANAH “ (Antusias, Mutu, Aman, Nyaman, Akurat, Handal) Melayani Setulus Hati. Selain Moto diatas RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dikelola berdasarkan manajemen entrepreneural yang bertumpu pada nilai-nilai yang bersumber dari Al Qur’an sebagai *share value* yaitu :

1. Amanah
2. Sidiq
3. Fathonah
4. Tabligh
5. Inovatif
6. Silaturrahim (Anonim, 2018)

3.2.4 Sejarah Singkat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Berikut ini merupakan sejarah singkat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang diambil dari *website* rspkujogja.com :

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta milik Pimpinan Pusat Muhammadiyah didirikan oleh K.H. Ahmad Dahlan sebagai Ketua Persyarikatan Muhammadiyah atas inisiatif muridnya, K.H. Sudjak, yang pada awalnya berupa klinik dan poliklinik pada tanggal 15 Februari 1923 dengan lokasi pertama di kampung Jagang Notoprajan No.72 Yogyakarta. Awalnya bernama PKO (Penolong Kesengsaraan Oemoem) dengan maksud menyediakan pelayanan

kesehatan bagi kaum *dhuafa'*. Pendirian pertama atas inisiatif H.M. Sudjak yang didukung sepenuhnya oleh K.H. Ahmad Dahlan. Seiring dengan waktu, nama PKO berubah menjadi PKU (Pembina Kesejahteraan Umat).

Pada tahun 1928 klinik dan poliklinik PKO Muhammadiyah pindah lokasi ke Jalan Ngabean No.12 B Yogyakarta (sekarang Jalan K.H. Ahmad Dahlan). Pada tahun 1936 klinik dan poliklinik PKO Muhammadiyah pindah lokasi lagi ke Jalan K.H. Dahlan No. 20 Yogyakarta hingga saat ini. Pada tahun 1970-an status klinik dan poliklinik berubah menjadi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Bersamaan dengan berkembangnya berbagai amal usaha di bidang kesehatan, termasuk di dalamnya adalah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta maka Pimpinan Pusat perlu mengatur gerak kerja dari amal usaha Muhammadiyah bidang kesehatan melalui Surat Keputusan Pimpinan Pusat Muhammadiyah No 86/SK-PP/IV-B/1.c/1998 tentang Qaidah Amal Usaha Muhammadiyah Bidang Kesehatan. Dalam Surat Keputusan tersebut diatur tentang misi utamanya untuk meningkatkan kemampuan masyarakatagar dapat mencapai derajat kesehatan yang lebih baik, sebagai bagian dari upaya menuju terwujudnya kehidupan yang sejahtera dan sakinah sebagaimana dicita-citakan Muhammadiyah. Qaidah inilah yang menjadi dasar utama dalam menjalankan organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Berbagai perubahan yang berkembang di luar lingkungan maupun yang terjadi secara internal di dalam organisasi RS PKU Muhammadiyah. tentang keselamatan pasien, keterbatasan akses pelayanan kesehatan pada sebagian

masyarakat tertentu, perkembangan ilmu dan teknologi, *huge burden disease*, hingga semakin terbukanya batas-batas informasi yang berimbas terhadap makin kritisnya pelanggan terhadap pelayanan kesehatan serta perubahan regulasi pemerintah, diantisipasi dengan berbagai langkah dari perbaikan saran prasarana dan Sumber Daya Insani, sehingga menjadikan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta selain mampu bersaing dengan sarana pelayanan kesehatan yang lain juga patuh terhadap regulasi pemerintah. (Anonim, 2018)

3.3. Teknik Pengumpulan Data

Teknik pengumpulan data yang digunakan penelitian ini dalam mengumpulkan data-data yang dibutuhkan adalah sebagai berikut:

3.3.1 Wawancara *(Interview)*

Wawancara merupakan teknik pengumpulan data dimana peneliti megajukan pertanyaan secara langsung kepada responden/narasumber. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untu menemukan permasalahan yang harus diteliti, dan juga apabila peneliti ingin mengetahui hal-hal dari responden yang lebih mendalam dengan responden yang lebih sedikit (Sugiyono, 2013). Kegiatan wawancara ini dilakukan dengan pihak-pihak yang terkait dengan strategi rekrutmen dan seleksi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, yakni:

a. Bapak dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A, M.Kes selaku Direktur Utama Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
b. Ibu dr. Ekorini Listyowati, MMR. Selaku Direktur SDI dan Diklinat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

c. Bapak Alwi Sajari, S.kep.NS selaku Kepala Bagian Kepegawaian Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
d. Bapak Eka Budi Santosa, S.Sos.M.Pd.Med. Selaku mantan manajer SDI periode sebelumnya.
e. Narasumber pendukung:
    1) Ibu dr. Ika Resti, MMR selaku manajer penunjang medik.
    2) Ibu Budyati selaku staf kominfo
    3) Ibu Nunung selaku staf Humas
    4) Mbak Syifa selaku staf diklat
    5) Mbak Susmiyati selaku perawat
    6) Bapak Budi selaku satpam
    7) Mbak Riska selaku staf lab
    8) Mbak Tsaniatun selaku supervisor gizi
    9) Mas Kusuma selaku staf sekretariat

3.3.2 Observasi

Observasi dilakukan agar peneliti mendapat banyak informasi. Menurut cresswell (2013), Pengamatan kualitatif adalah ketika peneliti mengambil catatan lapangan tentang perilaku dan aktivitas individu di tempat penelitian. Adanya observasi maka sebuah fakta akan diketahui berdasarkan kenyataan yang ada di lapangan. Melalui observasi peneliti akan mengetahui perilaku dan makna dari hal-hal yang ada di lapangan. Dari hasil observasi yang akan dilakukan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menunjukkan bahwa rekrutmen dan seleksi dilakukan dengan syarat yang basis islami tercerminkan dengan seluruh karyawati

menggunakan jilbab saat bekerja, tidak ada satu pun karyawati yang membuka auratnya ketika sedang bekerja. Saat peneliti melakukan observasi di sekitar mushala di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, terlihat banyak karyawan yang melakukan shalat dhuha. Ini menunjukkan bahwa persyaratan yang diajukan dalam bentuk seleksi keislaman telah berjalan dengan baik. Selain itu, pada seleksi wawancara juga disisipkan tes praktek pada unit tertentu salah satunya adalah bagian kesekretariatan. Penulis melakukan pengamatan pada bagian administrasi dan terlihat karyawan yang ada fokus dan bisa menggunakan komputer dengan baik tanpa bertanya pada karyawan yang lebih senior.

3.3.3 Dokumentasi

Selain menggunakan pengumpulan data dengan wawacara dan observasi, peneliti juga menggunakan dokumen-dokumen yang akan melengkapi data yang ada. Dokumen merupakan catatan peristiwa yang sudah berlalu. Menurut Cresswell (2013), dokumen ini mungkin dokumen publik (Koran, risalah rapat, laporan resmi) atau dokumen pribadi (mis., Jurnal pribadi dan catatan harian, surat, e-mail). Dokumen dapat berupa tulisan, gambar, atau karya-karya monumental dari seseorang. Dokumen yang berbentuk tulisan misalnya catatan harian, sejarah kehidupan, cerita, biografi, peraturan, kebijakan. Dokumen berbentuk gambar misalnya foto, sketsa, gambar. Dokumen yang berbentuk karya yaitu patung, film, dan lain-lain. Hasil penelitian akan menjadi kredibel apabila didukung oleh dokumentasi seperti sejarah, foto atau gambar (Sugiyono, 2013). Dalam penelitian ini penulis juga melakukan dokumentasi dengan menggunakan *recorder*, kamera, dan lain-lain di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah

Yogyakarta. Dalam penelitian ini penulis mendokumentasikan struktur organisasi, dokumentasi tulisan terkait dengan standar operasional kepegawaian, dan dokumentasi kegiatan wawancara bersama narasumber penelitian. Dengan dokumentasi berupa struktur organisasi, dokumentasi tulisan terkait dengan standar operasional kepegawaian, dan dokumentasi kegiatan wawancara bersama narasumber penelitian, harapannya akan membuat penelitian ini semakin kredibel.

3.4 Sumber Data Penelitian

3.4.1 Pengumpulan Data Primer

Menurut Sekaran (2003), Data primer mengacu pada informasi yang diperoleh langsung oleh peneliti mengenai variabel untuk tujuan penelitian tertentu. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan data primer berupa metode wawancara dalam mengumpulkan data yang diperlukan. Menurut Kuncoro (2013), wawancara personal adalah wawancara antar orang, yaitu antara peneliti (pewawancara) dengan responden (yang diwawancarai), dimana diarahkan untuk mendapatkan informasi yang relevan.

Pada penelitian yang akan dilakukan ini, wawancara dilakukan dengan narasumber Bapak dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A, M.Kes selaku direktur utama Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Ibu dr. Ekorini Listyowati, MMR. Selaku Direktur SDI dan Diklinat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Bapak Alwi Sajari, S.kep.NS selaku Kepala Bagian Kepegawaian Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Bapak Eka Budi Santosa, S.Sos.M.Pd.Med. Selaku mantan manajer SDI periode sebelumnya, serta narasumber pendukung: Ibu dr. Ika Resti, MMR selaku manajer penunjang medik,

Ibu Budiyati selaku staf kominfo, Ibu Nunung Damayanti, S.IP selaku staf Humas, Mbak Syifa selaku staf diklat, Mbak Susmiyati selaku perawat dan Bapak Budi selaku satpam, Mas Kusuma Ardiyanto selaku staf sekretariat, dan Mbak Riska Dewi Kurniawati selaku staf laboratorium dan Mbak Tsaniatun selaku supervisor unit gizi. Narasumber ini penulis anggap sebagai orang yang tepat dan berkaitan dengan penelitian yang penulis teliti di studi penelitian kualitatif ini.

3.4.2 Pengumpulan Data Sekunder

Pengumpulan data sekunder merupakan data yang dikumpulkan oleh pihak lain. Menurut Sekaran (2003), data sekunder merupakan menggunakan informasi yang sudah ada. Saat ini sumber data sekunder semakin banyak jumlahnya, dan tidak terbatas pada lembaga pemerintah saja. Melalui pemantauan data sekunder secara kontinu, manajemen dapat mengetahui perubahan lingkungan bisnis yang terjadi. Dari perubahan lingkungan yang ada, manajemen mungkin perlu mengubah kebijakan strategis. Melalui data sekunder maka, peneliti akan memperoleh gambaran yang lebih jelas dari permasalahan yang dihadapi. Informasi yang relevan dapat diperoleh melalui data sekunder (Kuncoro, 2013). Dalam penelitian ini peneliti data sekunder yang digunakan adalah dari catatan dan dokumen yang berhubungan dengan rekrutmen dan seleksi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Selain itu, peneliti juga mengambil data sekunder dari *website* https://rspkujogja.com sebagai informasi tambahan.

3.5 Narasumber Penelitian

Narasumber dari penelitian ini adalah orang-orang yang terlibat dalam proses rekrutmen dan seleksi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yakni:

1. Nama : Bapak dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A, M.Kes
   Jabatan : Direktur Utama Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta
   Lokasi : Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta
   Alamat : Jl. KHA Dahlan 20 Yogyakarta

Bapak dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A, M.Kes merupakan pemegang jabatan sebagai direktur utama Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Dimana sebagai direktur utama, beliau memiliki wewenang dalam pengintegrasian kebijakan rumah sakit dengan Badan Pengurus Harian (BPH) yang merupakan representatif pemilik rumah sakit. Dengan demikian, memilih beliau sebagai narasumber utama akan sangat mendukung informasi terkait integrasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan.

2. Nama : Ibu dr. Ekorini Listyowati, MMR
   Jabatan : Direktur SDI dan Diklinat RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
   Lokasi : Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta
   Alamat : Jl. KHA Dahlan 20 Yogyakarta

Ibu dr. Ekorini Listyowati, MMR. Selaku Direktur SDI dan Diklinat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta sehingga sangat penting dalam memberikan informasi yang dibutuhkan. Beliau yang memiliki wewenang dalam hal perumusan strategi rekritmen dan seleksi karyawan dan dapat dijadikan sebagai penghubung bagaimana proses kebijakan

rekrutmen dan seleksi Karyawan dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

3. Nama : Bapak Alwi Sajari, S.kep.NS
   Jabatan : Kepala Bagian Kepegawaian RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta
   Lokasi : Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta
   Alamat : Jl. KHA Dahlan 20 Yogyakarta

Bapak Alwi Sajari, S.kep.NS merupakan pemegang jabatan sebagai Kepala bagian kepegawaian Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta sehingga beliau dapat memberikan informasi yang dibutuhkan. Beliau dapat dijadikan sebagai penghubung dari keputusan yang diambil oleh direktur SDI terkait bagaimana proses kebijakan rekrutmen dan seleksi Karyawan dirumuskan, diimplementasikan, dan dievaluasi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

4. Nama : Bapak Eka Budi Santosa, S.Sos.M.Pd.Med.
   Jabatan : Humas (Mantan manajer SDI periode sebelumnya) RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta
   Lokasi : Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta
   Alamat : Jl. KHA Dahlan 20 Yogyakarta

Bapak Eka selaku manajer SDI pada periode kepengurusan sebelumnya dapat dijadikan narasumber utama yang akan memberikan keterangan terkait strategi rekrutmen dan seleksi karyawan pada periodenya. Hal ini

akan menjadi perbandingan dan dikaji apakah terdapat perbedaan antara periode sekarang dengan periode sebelumnya.

5. Narasumber pendukung:
    a. Ibu dr. Ika Resti, MMR selaku manajer penunjang medik.
    b. Ibu Budyati selaku staf kominfo
    c. Ibu Nunung Damayanti, S.IP selaku staf Humas
    d. Mbak Syifa selaku staf diklat
    e. Mbak Susmiyati selaku perawat
    f. Bapak Budi Sulis Tyo selaku satpam.
    g. Mas Kusuma Ardiyanto selaku staf sekretariat.
    h. Mbak Riska Dewi Kurniawati selaku staf laboratorium
    i. Mbak Tsaniatun Khasanah Amd. Selaku supervisor unit gizi.

3.6 Instrumen Penelitian

Dalam penelitian kualitatif, instrumen penelitian adalah manusia, yakni peneliti itu sendiri atau orang lain yang terlatih dimana data yang akan diperoleh dalam penelitian kualitatif berupa kata-kata, tindakan, atau bahkan isyarat atau lambang (Ahmadi, 2014). Terdapat dua hal utama yang dapat mempengaruhi kualitas hasil dari sebuah penelitian yaitu kualitas instrumen penelitian dan kualitas pengumpulan data.

Validasi terhadap peneliti sebagai instrumen meliputi validasi terhadap pemahaman metode penelitian kualitatif, penguasaan wawasan terhadap bidang yang diteliti, kesiapan peneliti untuk memasuki objek penelitian, baik secara akademik maupun logistiknya. (Sugiyono, 2013). Pada dasarnya , peneliti itu

hendaknya memiliki sejumlah kualitas pribadi sebagai berikut: toleran, sabar, menunjukkan empati, menjadi pendengar yang baik, manusiawi, bersikap terbuka, jujur, objektif, penampilannya menarik, mencintai pekerjaan wawancara, senang berbicara, dan lain semacamnya (Moleong, 2014).

3.7 Teknik pengambilan Sampel

Penentuan sampel dari penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *nonprobability sampling*. Menurut Sugiyono (2013) *nonprobability sampling* adalah penentuan sampel yang tidak memberikan peluang/ kesempatan yang sama bagi setiap anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel dalam penelitian. Dalam penelitian kualitatif ini peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel yang sumber datanya didasarkan dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono, 2013). Pertimbangan dalam teknik *purposive sampling* didasarkan dengan orang yang dianggap paling mengetahui tentang perusahaan dan tentang apa yang peneliti harapkan sehingga, akan memudahkan peneliti untuk menjelajahi objek yang diteliti (Sugiyono, 2013).

Pada penelitian yang akan dilakukan ini, wawancara akan dilakukan dengan narasumber Bapak dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A, M.Kes selaku direktur utama Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Ibu dr. Ekorini Listyowati, MMR. Selaku Direktur SDI dan Diklinat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Bapak Alwi Sajari, S.kep.NS selaku Kepala Bagian Kepegawaian Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, Bapak Eka Budi Santosa, S.Sos.M.Pd.Med. Selaku mantan manajer SDI periode sebelumnya, serta

narasumber pendukung: Ibu dr. Ika Resti, MMR selaku manajer penunjang medik, Ibu Budiyati selaku staf kominfo, Ibu Nunung Damayanti, S.IP selaku staf Humas, Mbak Syifa selaku staf diklat, Mbak Susmiyati selaku perawat, Bapak Budi Sulis Tyo selaku satpam dan Mbak Tsaniatun selaku supervisor unit gizi, Mas Kusuma Ardiyanto selaku staf sekretariat, dan Mbak Riska Dewi Kurniawati selaku staf laboratorium

Pihak tersebut dipilih karena dianggap sebagai sumber yang mampu memberikan informasi yang lengkap terkait rekrutmen dan seleksi di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

3.8 Teknik Analisis Data

Analisis data kualitatif adalah bersifat induktif, yaitu suatu analisis berdasarkan data yang diperoleh, selanjutnya dikembangkan menjadi hipotesis. Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan sejak sebelum memasuki lapangan, selama dan setelah selesai di lapangan (Sugiyono, 2013).

3.8.1 Analisis sebelum lapangan

Penelitian kualitatif melalukan analisis data sebelum peneliti memasuki lapangan. Analisis dilakukan terhadap data hasil studi pendahuluan, atau data sekunder, yang akan digunakan untuk menentukan fokus penelitian. Namun demikian fokus penelitian ini masih bersifat sementara, dan akan berkembang setelah peneliti masuk dan selama di lapangan (Sugiyono, 2013). Peneliti akan mencari informasi seputar Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melalui *website* atau informasi lainnya yang akan mendukung penelitian di lapangan.

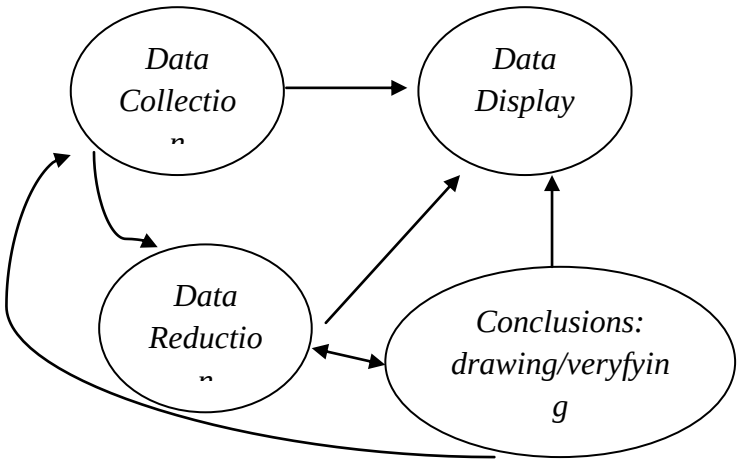
3.8.2 Selama di lapangan (model Milles *and* Huberman)

Analisis data dalam penelitian kualitatif dilakukan pada saat pengumpulan data berlangsung, dan setelah pengumpulan data dalam periode tertentu. Pada saat wawancara, peneliti sudah melakukan analisis terhadap jawaban yang diwawancarai. Miles *and* huberman(1984) dalam sugiyono (2013) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interatif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Aktivitas dalam analisis data yaitu *data reduction, data display,* dan *conclusion drawing/verification.* Langkah-langkah analisis ditunjukkan pada gambar 3.1:



Gambar 3.1 Komponen analisis data (*flow model*)
Sumber : Sugoyono (2013)

Dari gambar 3.1 maka terlihat bahwa, peneliti melakukan pengumpulan data, peneliti melakukan *antisipatory* sebelum melakukan reduksi data. Model interaktif dalam analisis data ditunjukkan sebagai berikut.



Gambar 3.2 Analisis data *(Interactive model)* (Miles and Huberman, 1994)
Sumber : Sugiyono (2013)

3.8.2.1 Reduksi Data

Data yang diperoleh dari lapangan jumlahnya cukup banyak, untuk itu maka perlu dicatat secara teliti dan rinci. Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal yang pokok memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan polanya. Dengan demikian maka data yang telah direduksi akan memberikan gambaran yang jelas serta memudahkan peneliti untuk melakukan pengumpulan data selanjutnya, dan mencarinya bila diperlukan. Sugiyono (2013) mengatakan bahwa reduksi data merupakan proses berfikir sensitif yang memerlukan kecerdasan dan keluasan dan kedalaman wawasan yang tinggi. Wawasan peneliti akan berkembang, sehingga dapat mereduksi data-data yang memiliki nilai temuan dan pengembangan teori yang signifikan.

Dalam penelitian ini mendapatkan banyak informasi dari narasumber sehingga perlu dilakukannya reduksi, penulis juga akan melakukan pemilihan hal-hal pokok dan penting dari topik rekrutmen dan seleksi strategis agar memudahkan penulis dalam melakukan pengumpulan data. Informasi yang didapatkan terkait dengan proses perumusan strategi rekrutmen dan seleksi, proses implementasi strategi rekrutmen dan seleksi, dan proses evaluasi strategi rekrutmen yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

3.8.2.2 *Display* Data

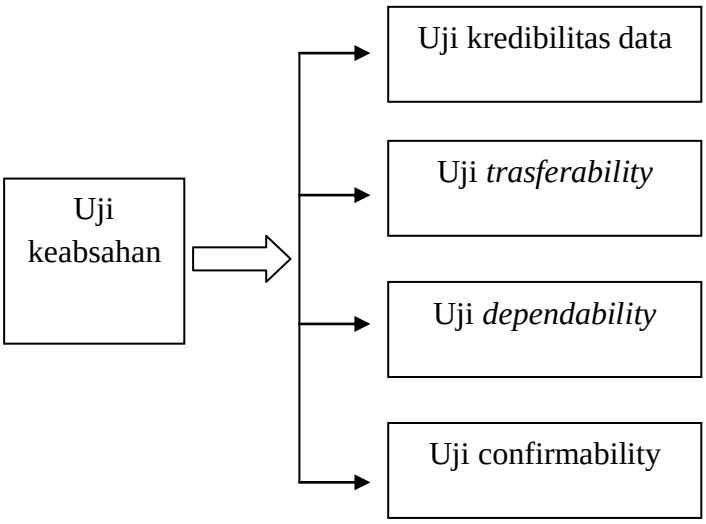
Setelah data direduksi selanjutnya mendisplaykan data yang ada. Apabila dalam penelitian kuantitatif penyajian data dalam bentuk grafik, tabel, dan sejenisnya. Berbeda dengan penelitian kualitatif dimana penyajian dapat dilakukan dengan uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, dan sejenisnya (Sugiyono,2013). Dengan adanya mendisplaykan data, maka akan memudahkan untuk memahami terkait data, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami. Penulis akan melakukan *display* data ketika telah mendapatkan informasi dari para narasumber berupa ulasan-ulasan singkat terkait dengan proses perumusan strategi rekrutmen dan seleksi, proses implementasi strategi rekrutmen dan seleksi, dan proses evaluasi strategi rekrutmen yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Display data yang dilakukan adalah dengan menggunakan data yang ada dan kemudian diambil inti dari data tersebut, yang selanjutnya disatukan hingga menjadi bagan yang mudah untuk dibaca.

3.8.2.3 Verifikasi

Tahap terakhir yaitu penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan masih bersifat sementara, dan akan berubah bila tidak ditemukan bukti-bukti yang kuat dan mendukung pada tahap pengumpulan data berikutnya. Tetapi apabila kesimpulan yang dikemukakan pada tahap awal, didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan mengumpulkan data, maka kesimpulan yang diemukakan merupakan kesimpulan yang kredibel (Sugiyono,2013).

3.9 Keabsahan Data

Dalam pengujian keabsahan data, metode penelitian kualitatif menggunakan istilah yang berbeda dengan penelitian kuantitatif (Sugiyono, 2013). Berikut adalah gambar bagian dari kebasahan data menurut Sugiyono (2013) :

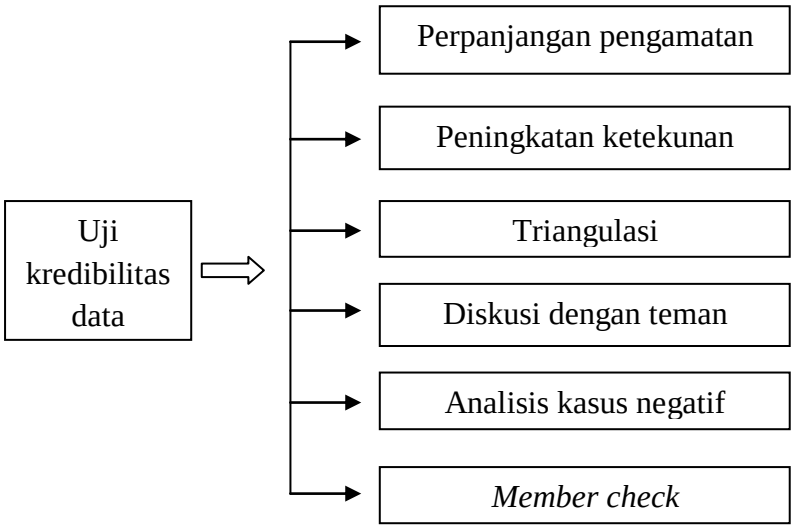


Gambar 3.3 Uji Keabsahan Data
Sumber : Sugiyono (2013)

3.9.1 *Uji Kredibilitas*

Menurut Sugiyono (2013) uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif antara lain dilakukan dengan perpanjangan

pengamatan, peningkatan ketekunan dalam penelitian, triangulasi, diskusi dengan teman sejawat, analisis kasus negatif dan *member check*.



Gambar 3.4 Uji kredibilitas data dalam penelitian kualitatif
Sumber : Sugiyono (2013)

1. Meningkatkan ketekunan

Meningkatkan ketekunan berarti melakukan pengamatan secara lebih cermat dan berkesinambungan. Dengan cara tersebut maka kepastian data dan urutan peristiwa akan dapat direkam secara pasti dan sistematis. Sebagai bekal peneliti ketekunan adalah dengan cara membaca berbagai referensi buku maupun hasil penelitian atau dokumentasi yang berkaitan dengan temuan yang diteliti terkait data yang diperoleh dari Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Referensi tersebut bisa berupa informasi di *website* atau buku-buku pencatatan sejarah rekrutmen dan seleksi jika ada.

2. Triangulasi

Triangulasi yaitu menggunakan sumber data informasi yang berbeda dengan memeriksa bukti dari sumber dan penggunaan itu untuk membangun justifikasi

koheren pada topik utama (Creswell, 2013) Dimana triangulasi ini terbagi menjadi tiga yaitu sumber, teknik dan waktu. Teknik ini merupakan suatu penggabungan dari berbagai pengumpulan berbagai teknik pengumpulan data dan sumber data yang telah ada. Apabila seorang peneliti menggunakan triangulasi maka, peneliti mengumpulkan data yang sekaligus menguji kredibilitas data, yaitu mengecek kredibilitas data dengan berbagai teknik pengumpulan data dan berbagai sumber data.(Sugiyono, 2013)

a. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber (Sugiyono, 2013). Sumber data yang digunakan adalah beberapa karyawan yang telah melewati tahapan dari rekrutmen dan seleksi. Ketika mereka telah lolos seleksi dan dinyatakan diterima, itu berarti kualitas diri karyawan tersebut telah sesuai dengan yang diharapakn dan dibutuhkan oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

b. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik berarti peneliti tersebut menggunakan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda untuk mendapatkan sebuah data yang sama. Peneliti menggunakan teknik observasi partisipatif, wawancara mendalam, serta dokumentasi untuk sumber data yang sama secara serempak (Sugiyono, 2013). Peneliti melakukan teknik pengumpulan data yang berbeda-beda seperti observasi dan dokumentasi guna melengkapi data yang ada.

c. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat narasumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga dapat lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara, observasi atau teknik lain dalam waktu atau situasi yang berbeda misalnya pada pagi, siang, dan sore hari.

3. Menggunakan bahan referensi

Yang dimaksud dengan bahan referensi adalah adanya pendukung untuk membuktikan data yang telah ditemukan oleh peneliti. Data hasil wawancara harus didukung dengan adanya rekaman wawancara. Data tentang interaksi manusia, atau gambaran suatu keadaan perlu didukung oleh foto-foto. Dalam penelitian ini peneliti akan menggunakan alat-alat bantu perekam data seperti kamera, alat perekam suara untuk mendukung kredibilitas data yang telah ditemukan oleh peneliti di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

4. Mengadakan *member check*

Proses pengecekan data yang diperoleh peneliti kepada pemberi data. Menurut Creswell (2013), menggunakan *member check* untuk menentukan keakuratan temuan kualitatif melalui pengambilan keputusan akhir atau deskripsi atau tema spesifik kepada peserta dan data menjadi akurat.data tersebut valid, sehingga semakin kredibel, tetapi apabila tidak valid maka peneliti memerlukan diskusi dengan pemberi data, serta apabila perbedaannya tajam maka peneliti

harus merubah temuannya dan harus menyesuaikan dengan pemberi data. Tujuannya yaitu agar laporan yang ditulis sesuai dengan sumber data atau informan. (Sugiyono, 2013). *Mamber check* pada penelitian ini akan melibatkan direktur utama, direktur SDI, kepala bagian kepegawaian, dan beberapa orang karyawan atau staf yang telah melalui proses rekrutmen dan seleksi.

3.9.2 *Uji Transferability*

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif. Dilakukan untuk menunjukkan derajat ketepatan. Hal ini berfungsi agar orang lain memahami hasil penelitian kualitatif dengan cara membuat uraian yang jelas, rinci, sistematis, dan dapat dipercaya. Dengan hasil tersebut pembaca menjadi jelas ketika membacanya (Sugiyono: 2012). Setelah data direduksi maka data akan ditampilkan, data dimasukkan kedalam hasil penelitian untuk memperkuat data sehingga data menjadi rinci, jelas, sistematis, dan dapat dipercaya sehingga pembaca menjadi jelas. *Transferability* dalam penelitian ini dapat dibaca uraian-uraian yang penulis lakukan dalam laporan penelitian ini.

Dalam penelitian ini, uji *transferability* akan dilakukan dengan beberapa prosedur dengan perancangan pedoman wawancara yang dilanjutkan dengan observasi awal sebelum melakukan kegiatan wawancara. Data akan diperoleh ketika proses wawancara dan dokumentasi dari narasumber telah dilakukan. Setelah semua data sesuai dengan yang diinginkan, maka dilakukan wawancara kembali dengan narasumber pendukung untuk memperjelas informasi yang ada. Kemudian, data yang akan dijabarkan berupa data *display* dan data *reduction*.

BAB IV

PERUMUSAN STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI :

MENYELARASKAN KEBUTUHAN, PEDOMAN, DAN KEBIJAKAN

4.1 Pendahuluan

Dalam kegiatan strategis, hal pertama yang dilakukan adalah perumusan atau perencaaan dari strategi itu sendiri. Perumusan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan akan menentukan keberlangsungan implementasi strategi nantinya. Dengan merumuskan strategi yang tepat juga diharapkan nantinya dapat membawa pada keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan. Dalam bab ini akan dibahas mengenai bagaimana perumusan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

4.2 Masukkan dari Unit Kerja

Sebelum melaksanakan rekrutmen dan seleksi, setiap perusahaan tentunya akan melakukan perumusan strategi yang akan digunakan dalam proses rekrutmen dan seleksi. Ada pertimbangan-pertimbangan dari unit kerja yang harus disesuaikan. Pelaksanaannya tidak bisa sembarangan mengingat betapa pentingnya kualitas SDM yang harus perusahaan dapatkan. Hal ini juga berlaku di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Berikut ini pernyataan dari Ibu Rini selaku Direktur SDI:

> “kalo, kalo kita merumuskannya dengan masukkan dari unit kerja. Masukkan dari unit kerja, ee sebenarnya terkait lebih banyak pada siapa nanti yang akan direkrut kayak gitu. Kalo pola rekrutmennya itu sudah ada di dalam buku panduan yang diterbitkan oleh pemilik. Jadi ada panduan bahwa rekrutmen itu e.. diusahakan 3:1 dan sebagainya. Itu kemudian

> meliputi kompetensi, kompetensi itu sifatnya wajib...” (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)

Selain itu, penulis juga bertanya hal yang sama dengan supervisor unit gizi yaitu Mbak Tssaniatun. Beliau sebagai unit kerja juga menyatakan hal yang sama bahwa unit kerja yang memberikan masukkan agar dilakukan rekrutmen karena kurangnya tenaga kerja yang ada.

> “iya, usulan dari unit untuk direktur, kalo direktur ada disposisi atau mengacc dan mendisposisi, nanti disposisinya masuk ke kepegawaian. Kepegawaian akan mengolah, bener nggak *sih* unit itu butuh? *Nah* nanti akan dievaluasi dari kepegawaian, kemudian kepegawaian sudah oke butuh tambahan dengan SDM sekian, nanti akan dilakukan rekrutmen sesuai dengan yang dibutuhkan.” (Mbak Tsaniatun selaku Supervisor Unit Gizi, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)

Manajer SDI periode sebelumya yakni Bapak Eka juga menyampaikan pada periode kepengurusannya rekrutmen dilakukan karena masukkan dari unit kerja.

> “kalo pedomannya rekrutmen itu ya sesuai dengan kebutuhan gitu ya, jadi kebutuhan sudah dianalisis, baik itu pake WISN itu, e.. sesuai kebutuhan unit. Sehingga unit mengajukan kepada kita, kita akan membuka apa yang dibutuhkan unit begitu ya.” (Pak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)

Dengan adanya masukkan tersebut, barulah SDI dan kepegawaian merumuskan strategi yang akan digunakan dan memulai pelaksanaan rekrutmen. Unit kerja melakukan penghitungan tenaga kerja dengan beban kerja sebelum melakukan usulan rekrutmen kepada SDI dan kepegawaian.

4.2.1 Menghitung Beban Kerja

Setiap unit kerja memiliki program kerja yang salah satunya adalah menghitung beban kerja dengan ketersediaan tenaga kerja yang ada. Jika ditemukan kekurangan tenaga kerja, maka unit akan membuat permohonan

atau masukkan kepada SDI untuk rekrutmen. Setiap unit tidak dapat mengajukan penambahan staf bila tidak ada dasar perhitungan yang tepat. Sesuai dengan aturan yang ada, penambahan atau penggantian karyawan harus di sesuaikan dengan standar beban kerja yang telah di susun oleh SDI. Aturan ini tertulis dalam Kebijakan Sumber Daya Insani RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Berikut potongan direksi dari selembaran kebijakan SDI yang diperoleh penulis dari manajer SDI:

> "1. Perencanaan Karyawan
>
> a. Perencanaan karyawan dilakukan oleh manajer dan supervisor terkait berdasarkan pada beban kerja, adanya formasi dan pengembangan pelayanan.
> b. Setiap pengajuan penambahan karyawan wajib disertai analisa beban kerja dan penghitungan pola ketenagaan yang akan disesuaikan dengan standar beban kerja yang telah disusun oleh Bagian SDI" (Selembaran Kebijakan Sumber Daya Insani, 2018)

Aturan terkait penambahan atau penggantian ini juga tertuang dalam standar prosedur operasional (SPO) penerimaan pegawai RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. SPO ini telah ditetapkan oleh direktur sebelumnya yaitu direktur yang menjabat pada tahun 2015. SPO penerimaan pegawai tersebut masih digunakan hingga kepengurusan saat ini. Di dalam SPO ini terdapat beberapa penjelasan, termasuk di dalamnya kebijakan dalam penerimaan pegawai. Berikut kebijakan yang tertulis dalam SPO penerimaan pegawai yang peneliti terima dalam bentuk cetakan selembaran dari Supervisor Kepegawaian:

> "Penambahan tenaga dimaksudkan untuk mengganti tenaga yang telah keluar, pensiun atau memang benar-benar harus menambah tegana karena kekurangan jumlah tenaga yang ada (tenaga dibawah standar)" (Selembaran Standar Prosedur Operasional Penerimaan Pegawai, 2015)

Analisis beban kerja ini dilakukan dengan menghitung setiap aspek yaitu jam kerja, jumlah tugas, gaji, tunjangan dan sebagainya diperhitungkan hingga didapat jumlah karyawan optimal. Setiap unit melakukan penghitungan sebelum menyerahkan proposal penambahan tenaga kerja (rekrutmen). Berikut ini pernyataan dari direktur utama:

> "...Misalnya ada usulan kebutuhan sumber daya, sudah dihitung-hitung, semua dirapatkan, kita ikut rapat aja. Oh iya butuh tenaga sekian-sekian, sesuai dengan hitung-hitungan, ada berbagai rumus *tho*, oke acc rekrutmen. Kita usul diatas itu masih ada badan pelaksana harian, sebagai representasi pemilik rumah sakit, kalo badan pelaksana harian acc rekrutmen, ya rekrutmen begitu saja..." (Bapak Komarudin selaku Direktur Utama, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)

Sejalan dengan pernyataan dari direktur utama, direktur SDI yakni Ibu Rini yang diberi kewenangan dalam membuat kebijakan terkait strategi rekrutmen dan seleksi juga menyampaikan terkait penghitungan beban kerja ini.

> "...Jadi dihitung secara rinci pekerjaan di unit kerjanya itu. Apa saja masing-masing dikerjakan dalam berapa menit pekerjaan tersebut ada berapa pekerjaan, sehingga akan ketemu berapa orang kayak gitu, *anu* itu mereka sebelum minta karyawan, itu harus dihitung dulu dengan pola ketenagaan. Setelah itu dihitung adalah gep antara kebutuhan dengan kondisi *existing*. Baru kalo itu ada gep, dan kita melihat ada kesenjangan atara goal yang diharapkan, ee dengan e... yang terjadi, maka kita lakukan e.. apa namanya analisis berapa yang mampu kita rekrutmen, kita lakukan rekrut..." (Ibu Rini selaku Direktur SDI , 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)

Sebagai tambahan bukti bahwa unit kerja melakukan penghitungan jumlah tenaga kerja sebelum mengajukan penambahan tenaga kerja. Manajer penunjang medik yang berwenang dalam unit pelayanan medik yaitu Ibu Ika menyampaikan menghitung jumlah tenaga kerja yang tepat

sangat diperlukan agar tidak terjadi pemborosan dalam pelaksanaan rekrutmen.

> "yang jelas pertama itu ngitung dulu kebutuhan. Kita butuhnya berapa, yakin butuh atau tidak. Jangan sampai kita udah ngerekrut ternyata itu pemborosan, ternyata kita menambah orang yang tidak perlu.." (Ibu Ika selaku Manajer Penunjang Medik, 4 Juli 2018 pukul 08.00 WIB)

Guna membandingkan dengan priode sebelumnya, penulis juga mewawancarai manajer SDI pada kepengurusan sebelumnya. Mantan manajer SDI periode kepengurusan sebelumnya juga menyampaikan bahwa pada jaman kepengurusannya juga melaksanakan perhitungan beban kerja guna mengetahui jumlah tenaga kerja yang tepat.

> "kalo pedomannya rekrutmen itu ya sesuai dengan kebutuhan gitu ya, jadi kebutuhan sudah dianalisis, baik itu pake WISN itu, e.. sesuai kebutuhan unit. Sehingga unit mengajukan kepada kita, kita akan membuka apa yang dibutuhkan unit begitu ya." (Bapak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)

Jadi dapat disimpulkan bahwa perhitungan beban kerja ini dilakukan oleh seluruh unit yang ada untuk mengetahui jumlah tenaga kerja yang tepat. Penghitungan ini menggunakan sebuah metode yaitu metode WISN.

4.2.1.1 Metode WISN

Menghitung beban kerja di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah menggunakan metode WISN. Penghitungan ini wajib dilakukan oleh setiap unit kerja. Menghitung beban kerja dilakukan dengan menghitung beberapa aspek seperti jam kerja, gaji, tunjangan, dan sebagainya. Seperti yang disampaikan oleh manajer penunjang medik, Ibu Ika berikut ini:

> "secara luasnya jadi pokoknya itu tu cara menghitungnya dengan dia e... hari masuk terus dikurangi hari libur, terus jatah cuti. Nah itu terus nanti ada perhitungan beban kerjanya berapa poin berapa poin, itu nanti e.. dari jam itu dibagi seluruhnya hasilnya berapa ketemunya, tapi nanti poinnya detail sekali, maksudnya untuk petugas ini ini ini, berapa, ini berapa itu detail. Pakenya WISN untuk standar apa namanya, perhitungan, apa, jumlah tenaga kerjanya." (Ibu Ika selaku Manajer Penunjang Medik, 4 Juli 2018 pukul 08.00)

Sejalan dengan pernyataan Ibu Ika selaku manajer penunjang medik, Ibu Rini yang merupakan direktur SDI juga menyampaikan bahwa metode yang digunakan adalah WISN. Narasumber juga memberikan gambaran singkat mengenai perhitungan beban kerja yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

> "sebenarnya semuanya sama ya menggunakan penghitungan beban kerja masih kurang atau tidak ya. Rumus yang sering digunakan disini adalah WISN. E.. *Workload*, e... *workload indicator staf need*. Jadi disini pake WSN ya mbak ya. Nah kalo yang e.. medis, yang dokter itu UGD untuk dokter umum, dokter UGD dan jaga bangsal itu dokter umum itu juga dasarnya masa, waktu kerja. Jadi waktu kerja itu minimal dibuat 40 jam/minggu. Jadi kalo berapa orang butuhnya, jaga UGD kalo pagi, itu 2 orang, kalo siang atau malam 1 orang 1 orang. Jaga bangsal 1 1. Sehingga disitu bisa menghitung kebutuhannya supaya 1 orang itu 40 jam per minggu, butuh berapa dokter." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)

Bapak Eka yang merupakan manajer SDI pada periode sebelumnya juga menyampaikan bahwa dalam menghitung beban kerja menggunakan WISN. Hal ini membuktikan bahwa untuk 2 periode terakhir tidak ada perubahan strategi terkait dengan penggunaan metode penghitungan beban kerja karyawan.

> "Butuh dan kemudian sudah dihitung secara... aduh.. WISN ya. Kita dengan WISN, begitu dengan WISN setelah itu ya, oh berarti ini butuh ketenagaannya. Karena dengan sekian-sekian, jam sekian-sekian e.. harus dikerjakan dengan orang sekian, tapi disana hanya

> ada orang sekian. Nah dengan analisis WISN akhirnya ya kita akan rekrutmen begitu" (Bapak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10)

Selain itu Mbak Tsaniatun selaku Supervisor unit gizi juga menyampaikan terkait penghitungan menggunakan metode WISN. Berikut ini keterangan yang beliau sampaikan:

> "*Nah* misalkan dalam 1 tahun itu kami menggunakan rumus WIS, WISN itu *lho*. Rumus WISN itu untuk menentukan disitu ada tupoksi pekerjaan dan kita tentukan batas limit waktu, nanti akan ditermukan jumlah tenaga yang kita butuhkan. Seluruh pekerjaan yang paling kecil sampai dengan yang paling.. *anu* ya, umum. Kita *e* rumuskan dengan rumus WISN, kita hitung, nah nanti akan ketemu jumlah tenaga. *Nah*, jumlah tenaga itu akan kami evaluasi. Adakah yang pensiun, adakah yang sakit misalnya" (Mbak Tsaniatun selaku Supervisor Unit Gizi, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)

Dari beberapa narasumber tersebut menyampaikan hal yang sama terkait dengan pengghitungan beban kerja yakni menggunakan metode WISN. Selain menghitung beban kerja, dalam perumusan dan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan juga terdapat pedoman dan kebijakan yang menjadi pegangan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

4.3 Integrasi dengan Pedoman dan Kebijakan

Setiap bagian di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah memerlukan karyawan atau sumber daya manusia yang berkompeten. Seluruh kegiatan yang ada di rumah sakit saling terintegrasi guna menciptakan pelayanan yang sempurna kepada masyarakat. Adanya unit-unit kerja yang bersinergi, tentunya diawali dengan terintegrasinya strategi perusahaan dengan strategi rekrutmen dan seleksi dalam mencari karyawan yang berkompeten. Tujuan dari imtegrasi ini juga agar strategi rekrutmen dan seleksi yang ada selaras dengan tujuan perusahaan.

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah memiliki pedoman yang digunakan sebagai dasar dari perumusan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Pedoman yang telah ada sejak lama ini terus diperbaharui ketika dalam pelaksanaannya terdapat hal-hal yang mengharuskan adanya revisi. Di dalam pedoman ini terdapat aturan yang dapat digunakan dalam menggambarkan karyawan seperti apa yang diinginkan oleh perusahaan. Berikut ini pernyataan dari Direktur SDI, Ibu Rini yang didapatkan oleh penulis:

> "Visi misi ada di dalam renstra (rencana strategi) rumah sakit dan juga ada di dalam *hospital values*nya rumah sakit. *Hospital Bylaws*nya terdiri dari 2 buku, buku pertama itu adalah *corporate bylaws* dan buku kedua adalah *medical staf bylaws.* Nah, dari visi misinya seperti itu, yang ada disana kemudian kita menggambarkan perilaku dari karyawan seperti apa yang kita harapkan. Nah, kalo e.. gampangnya kita simpulkan dengan AMANAH (Antusias, Mutu, Aman, Nyaman, Akurat dan Handal) ya.." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 21 Mei 2018 pukul 09.50)

Sejalan dengan itu, manajer SDI pada kepengurusan sebelumnya juga menyampaikan hal yang sama. Ini membuktikan bahwa dalam merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta selalu menggunakan pedoman yang ada. Berikut ini pernyataan dari Bapak Eka, manajer SDI kepengurusan sebelumnya:

> "yaa.. otomatis, secara otomatis ketika kita mendapatkan segala sesuatunya dengan apa yang menjadi kebijakan gitu di dalam pedoman, kemudian di dalam keputusan rapat pasti dia akan e... visi misi itu kan akan di bawa *th*o, jadi di dalam penilaian DP3 tadi di nilai ibadahnya jelek banget, padahal ini rumah sakit Islam, ya nggak keterima dong kan gitu. Berarti disitukan ada korelasi begitu dan ada integrasi yang ter, ter, ter apa ya, terstruktur kan seperti itu. Jadi semuanya terintegrated lah begitu. Dari *anu*lah, ohh begini, e... dari DP3 kerja tim, di dalam, apa, di dalam e... *staf bylaws* kan sudah ada begitu. *Hospital bylaws*nya juga ada, kan semua sudah tertata disitu." (Bapak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10)

Pedoman tersebut telah disusun oleh kepengurusan sebelumnya, namun jika ada perubahan yang diperlukan maka bisa dilakukan revisi. Setiap unit pada

awalnya melakukan perancangan rencana strategis untuk 5 tahun ke depan agar bisa menentukan strategi yang akan dipilih. Sesuai dengan yang disampaikan oleh Bapak Komarudin sebagai Direktur Utama:

> "kalo SDI, kalo itu dari rencana strategis. Kita punya renstra 5 tahun kedepan. Tahun ini, tahun ini, tahun ini, tahun ini, jadi kita punya, punya, jadi ada pedoman, kita tidak hanya misalnya tahun ini, ada rekrutmen, ada yang pensiun, itu udah dihitung semua kok itu. Udah dihitung teliti semua" (Bapak Komarudin selaku Direktur Utama, 10 Juli 2018 pukul 14.15 WIB)

Unit kerja yang mengusulkan kebutuhan tenaga kerja tambahan dalam menemukan calon karyawan yang sesuai juga menggunakan pedoman yang ada di unitnya. Mbak Hasaniatun selaku Supervisor Unit gizi menyampaikan:

> "*ha'a,* kalo kami menggunakan pedoman pengorganisasian. Satu, rumah sakit kan punya pedoman,pedoman pengorganisasian itu berisi tentang standar, apa namanya, standar untuk e... rumah sakit ya secara pengorganisasian. Strukturalnya seperti apa sih rumah sakit, kebutuhan unit akan masuk kesitu. Standarnya, ohh untuk tenaga gizi itu harus, kalo gizinya minimal D3, kemudian punya STR minimal yang berlaku seperti itu. Kalo tenaga teknis dipelaksana, minimal lulusan dari SMK tataboga, ada, ada juga standarnya. Nah nanti, itu masuk disyarat pan, pedoman pengorganisasian seluruh rumah sakit tapi lebih terperinci di pedoman pelayanan gizi." (Mbak Hasaniatun selaku Supervisor Unit Gizi, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)

Direktur Utama RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yakni Bapak Komarudin juga menyampaikan bahwa saat ini telah ada standar yang mengatur kegiatan yang ada di rumah sakit.

> "*ee*... sebenernya kalo rumah sakit itu enaknya sekarang sudah diatur dalam satu standar. Standar akreditasi rumah sakit itu udah mengatur secara detail, kalo kamu tau bukunya tebel tu, sudah mengatur mulai, ba, bagaimana mengatur rekrutmen sampai penilaian kinerja itu udah. Penilaian kikerja itu kan ada, nah itu udah. Enaknya udah ada semua, tinggal ada pedoman, ada petunjuk, yang dituangkan dalam itu, kita ikuti, kan gitu." (Bapak Komarudin selaku Direktur Utama, 3 Juli 2018, pukul 13.00WIB)

Ibu Budi merupakan staf komunikasi dan informasi yang telah bekerja selama 35 tahun juga menyampaikan jika saat ini kegiatan yang berlangsung di rumah sakit telah ada peraturan pemerintah di dalamnya.

> "Rumah sakitnya ya juga belum sebesar sekarang., pelayanannyakan juga belum seperti sekarang, kalo sekarangkan dituntut dari pemerintah sendiri kan harus ada peraturannya." (Ibu Budi selaku Staf Komunikasi dan Informasi, 29 Juni 2018, pukul 13.00 WIB)

Dengan demikian didapat informasi bahwa dalam pelaksanaan perumusan strategi rekrutmen dan seleksi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menggunakan pedoman dan kebijakan yang telah ada di rumah sakit.

4.4 Keputusan Rapat

Sebelum melakukan implementasi rekrutmen dan seleksi karyawan, tentunya ada rapat yang dilakukan guna memutuskan hal-hal terkait dengan rekrutmen dan seleksi itu sendiri. Di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam perumusan strategi rekrutmen dan seleksi selalu melakukan rapat dan keputusan dari rapat yang akan digunakan sebagai awal pelaksanaan.

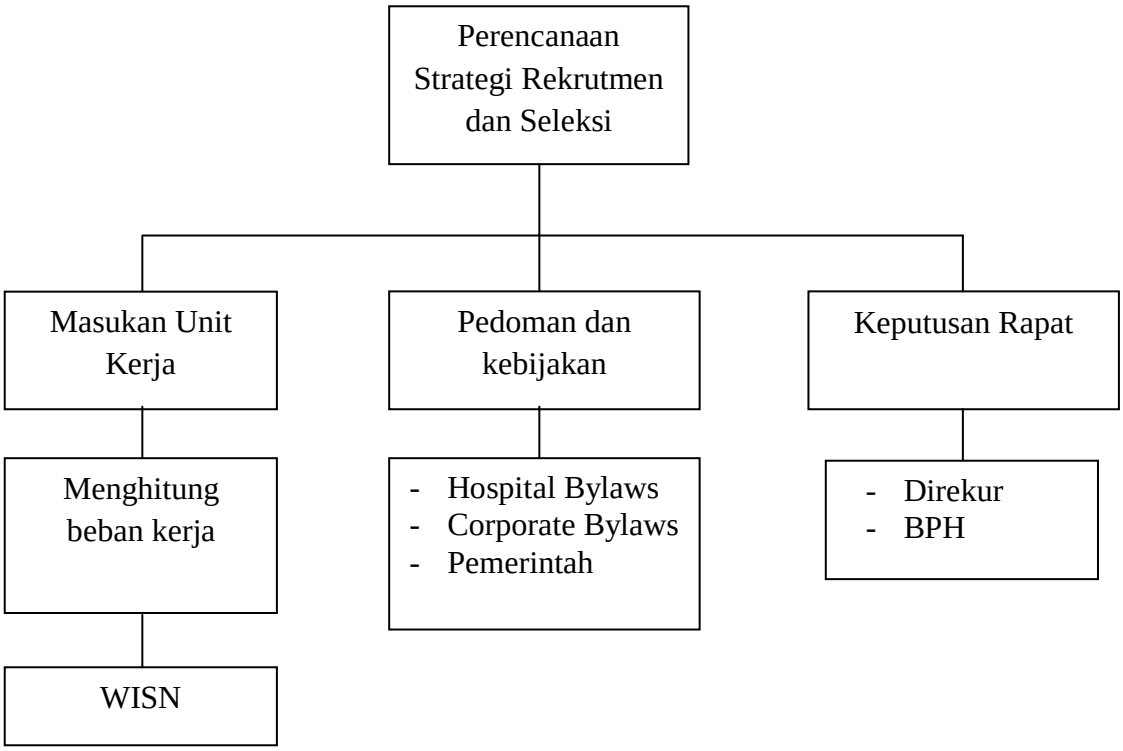
> "yaa.. otomatis, secara otomatis ketika kita mendapatkan segala sesuatunya dengan apa yang menjadi kebijakan gitu di dalam pedoman, kemudian di dalam keputusan rapat pasti dia akan e... visi misi itu kan akan di bawa *tho*, jadi di dalam penilaian DP3 tadi di nilai ibadahnya jelek banget, padahal ini rumah sakit Islam, ya nggak keterima dong kan *gitu*. Berarti disitukan ada korelasi begitu dan ada integrasi yang ter, ter, ter apa ya, terstruktur kan seperti itu." (Bapak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya, 9 Juni 2018 Pukul 07.10 WIB)

Rapat yang telah dilakukan kemudian akan diserahkan kepada Direktur Utama untuk mendapat persetujuan. Kemudian Badan Pengurus Harian juga turut menentukan pelaksanaan rekrutmen dan seleksi ini. Seperti yang disampaikan Direktur Utama, Bapak Komarudin:

> “membuat kebij, e tanda tangan kebijakan aja. Misalnya ada usulan kebutuhan sumber daya, sudah dihitung-hitung, semua dirapatkan, kita ikut rapat aja. Oh iya butuh tenaga sekian-sekian, sesuai dengan hitung-hitungan, ada berbagai rumus *tho*, oke acc rekrutmen. Kita usul diatas itu masih ada badan pelaksana harian, sebagai representasi pemilik rumah sakit, kalo badan pelaksana harian acc rekrutmen, ya rekrutmen begitu saja.” (Bapak Komarudin selaku Direktur Utama, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)

Pada kesempatan yang lain, ketika penulis kembali mewawancarai Direktur Utama, beliau kembali menjelaskan terkait dengan hasil rapat dan keputusan dari badan pengurus harian.

4.5 Ringkasan Hasil



Sumber: Data Primer, diolah tahun 2018 (Lampiran D, hal 288)

4.6 Diskusi hasil

Dari penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan perencanaan kebutuhan tenaga kerja dengan menghitung beban kerja dibandingkan dengan jumlah tenaga kerja yang

ada. Menghitung beban kerja ini dilakukan oleh seluruh unit kerja, metode penghitungan tersebut yakni metode WISN. Dengan metode ini seluruh kegiatan pekerjaan akan diperhitungkan jam pelaksanaannya hingga akan muncul jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan jumlah jam dan pekerjaan tersebut.

Hasil penghitungan beban kerja ini dilaporkan kepada SDI dan kepegawaian. Setelah itu akan diadakan rapat dan evaluasi apakah benar unit terkait membutuhkan tenaga kerja tambahan. Jika ternyata terbukti, maka akan diusulkan kepada Direktur Utama dan Badan Pengurus Harian untuk mendapat persetujuan. RS PKU Muhammadiyah melakukan penghitungan beban kerja sebelum melakukan rekrutmen yang bertujuan agar pelaksanaan rekrutmen efektif dan efisien tanpa adanya pemborosan tenaga kerja nantinya.

Mengitung beban kerja ini seseuai dengan Wijayanti, dkk (2015) yang menemukan bahwa perencanaan tenaga kerja dilakukan dengan menghitung beban kerja dan kemudian hasilnya diserahkan kepada bagian kepegawaian untuk diadakan rekrutmen. Terlihat bahwa baik rumah sakit berbasis Islam dan rumah sakit umum daerah memiliki proses yang sama dalam menghitung beban kerja. Mengitung beban kerja yang dilakukan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga sesuai dengan Armstrong (2011) yang menyatakan bahwa perusahaan perlu menetapkan berapa banyak pekerjaan yang harus dipenuhi dan kapan harus terpenuhinya.

RS PKU Muhammadiyah melakukan peran strategis dengan melaksanakan perencaan kebutuhan tenaga kerja dalam merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi sesuai dengan Mathis, dkk (2008) terdapat 3 peran staf SDM yang salah

satunya adalah peran strategis yang fokus pada kebutuhan bisnis di masa depan, seperti perencanaan tenaga kerja, strategi kompensasi, dan kinerja SDM.

Dalam proses perumusan strategi rekrutmen dan seleksi ini Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta menggunakan pedoman dan kebijakan yang telah ada agar dapat terintegrasi setiap unit yang ada demi mencapai tujuan. Pedoman yang digunakan adalah *hospital bylaws, corporate bylaws*, aturan dari pemerintah undang-undang no.44 tahun 2009 tentang rumah sakit. Sebagai rumah sakit berbasis Islam, RS PKU Muhammadiyah tidak melupakan pegangan dari Al-Quran seperti yang tertuang dalam visi, misi dan motto rumah sakit. Hal ini agar seluruh elemen yang ada dapat terintegrasi dan menemukan kecocokan. Penelitian yang dilakukan oleh Abraham, dkk (2015) menunjukan bahwa dalam rekrutmen dan seleksi harus mempertimbangkan kecocokan antara calon karyawan dengan perusahaan. Sehingga RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta perlu melakukan perencanaan yang baik.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam perumusan strategi dipengaruhi oleh peraturan pemerintah yakni undang-undang terkait rumah sakit serupa dengan Louw (2013), peraturan pemerintah setempat mempengaruhi sumber dari rekrutmen dan seleksi. Hasil penelitian yang dilakukan Wijayanti, dkk (2015) yang melakukan penelitian di RSUD Soreang Kabupaten Bandung menemukan bahwa proses rekrutmen menggunakan sumber rekrutmen eksternal dan proses seleksi menggunakan acuan dari Kerangka Acuan Kerja (KAK) Rekrutmen Tenaga Kontak Kerja BLUD. Aturan dan undang-undang yang ada

dibuat agar rumah sakit memiliki standar khusus yanga akan menguntungkan semua pihak baik rumah sakit umum maupun rumah sakit swasta berbasis Islam.

Dalam *Hospital Bylaws* dan *Corporate Bylaws* Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta terdapat visi misi rumah sakit yang digunakan sebagai pedoman dalam menjalankan kegiatan keorganisasian rumah sakit. Unit SDI juga memiliki kebijakan terkait unit sumber daya insani sendiri dan standar prosedur operasional kepegawaian. Bahkan dari wawancara yang telah dilakukan diketahui unit kerja juga memiliki pedoman khusus unitnya agar dalam rekrutmen dan seleksi dapat menemukan tenaga yang sesuai dengan visi misi dari rumah sakit. Visi dan misi yang ada sangat penting untuk digunakan dalam merumuskan strategi. RS PKU Muhammadiyah menggunakan pedoman yang berisi visi dan misi perusahaan serupa dengan Taiwo, dkk (2016) bahwa pernyataan misi dinilai sebagai alat yang paling banyak digunakan karena sebagai zat yang berguna dalam integrasi organisasi yang membuat semua orang fokus pada tujuan dan bekerja sama untuk menarik arah yang sama. Menurut Bohlander dan Snell (2013) hubungan antara perencanaan strategis dengan sumber daya manusia seluruh aspek harus terintergrasi dengan baik. Armstrong (2011) mengemukakan tujuan SDM strategik yakni salah satunya mencapai *fit* atau integrasi - strategi HR pas atau menyelaraskan strategi HR secara vertikal dengan strategi bisnis dan mengintegrasikan dengan satu sama lain. Rothwell dan Kazanas (2003) mengemukakan bahwa strategi Rekrutmen dan seleksi yang tepat harus mempertimbangkan *grand strategy* SDM. Pedoman dan kebijakan yang ada selalu digunakan RS PKU Muhammadiyah dalam merumuskan strategi yang ada agar

seluruh bagian saling terintegrasi baik dari strategi perusahaan hingga strategi rekrutmen dan seleksi.

Dalam perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak hanya direktur utama dan BPH yang berperan namun seluruh unit kerja, manajer dan direktur SDI turut mengambil peran.Chakravarthy, dkk (1991) dalam De Wit dan Meyer (2010) menyatakan terkait dengan hubungan tingkat organisasional dengan perencanaan strategis tidak sepenuhnya sama dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Dimana rumah sakit ini dalam merencanakan strategi telah dilimpahkan tanggungjawab pada masing-masing direktur bersama dengan manajernya.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memiliki badan pengurus harian, direktur utama dan direktur unit yang dimana hal tersebut memudahkan dalam pelaksanaan tanggungjawab. Penelitian Kazim, dkk (2016) menunjukan bahwa pimpinan fakultas memegang peran yang penting dala rekrutmen dan seleksi. Hal ini tidak sepenuhnya serupa dengan yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Meskipun direktur utama dan BPH memegang peran penting, namun unit kerja juga memiliki peran yang penting dalam memberi masukkan terkait strategi rekrutmen dan seleksi.

Melihat Miles dan Snow (1978) dalam Anthoni, dkk (2006) tentang 4 tipologi strategi yakni *Defender*, *Prospector*, *Analyzer*, dan *Reactor*. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta memiliki tipologi strategi *defender* dimana dalam rekrutmen dan seleksi lebih memilih sumber eksternal untuk mengisi posisi *entry* level dan promosi untuk posisi *middle* dan top level.

BAB V

IMPLEMENTASI STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI : PENCARIAN DAN PENYARINGAN TENAGA UNGGUL AKAL, UNGGUL IMAN

5.1 Pendahuluan

Setelah melakukan perencanaan dan perumusan strategi rekrutmen dan seleksi, hal yang selanjutnya dilakukan adalah mengimplementasikan strategi yang telah ada. Implementasi ini merupakan proses dimana perencanaan strategis yang ada dilaksanakan. Pengimplementasian yang sesuai dengan standar dan aturan yang ada akan membawa pada keberhasilan dari pelaksanaan strategi tersebut. Perumusan yang baik ketika dalam pengimplementasian yang tidak sempurna juga akan membuat rekrutmen dan seleksi karyawan menjadi tidak sempurna.

Perencanaan dan pengimplementasian ini saling terkait. Dimana perencanaan dilakukan agar pada saat pengimplementasian seluruh kegiatannya berjalan sesuai dengan tujuan awal. Ketika telah mencapai tahap implementasi, aturan dan persyaratan serta ketentuan yang telah direncanakan menjadi pedoman dan pegangan dalam bertindak. Alur dari kegiatan strategis ini yaitu perencanaan, implementasi dan yang terakhir adalah evaluasi. Kegiatan ini saling berkesinambungan satu dengan yang lainnya.

Ketika melakukan pengimplementasian, perusahaan harus mampu menjalankan rencana strategis yang telah dibuat. Dalam bab ini akan dibahas terkait implementasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan di RS PKU

Muhammadiyah. Implementasi ini dimulai dengan metode rekrutmen yang digunakan, sumber rekrutmen, hingga tahapan-tahapan seleksi yang diterapkan oleh rumah sakit ini.

5.2 Rekrutmen

Rekrutmen merupakan cara sebuah perusahaan untuk mencari tenaga kerja yang sesuai untuk mengisi suatu posisi kosng di perusahaan. Dalam rekrutmen terdapat sumber-sumber yang dapat digunakan perusahaan dalam mencari tegana kerja yang dibutuhkan.

5.2.1 Melalui Institusi pendidikan

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta lebih sering menggunakan sumber dari institusi pendidikan yang telah bekerjasama dalam mencari tenaga kerja yang dibutuhkan. Seperti yang disampaikan oleh Direktur SDI, Ibu Rini:

> "... kalo kita lebih seringnya menggunakan surat kepada institusi pendidikan, bahwa pku jogja membutuhkan seperti ini, mohon disampaikan pada alumninya." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 21 mei 2018 pukul 09.50)

Manajer SDI pada periode sebelumnya yakni Bapak Eka juga menyampaikan jika pada masa kepengurusannya beliau lebih condong mengambil atau mencari tenaga kerja yang berasal dari institusi pendidikan Muhammadiyah.

> "Kemudian ketika sudah sesuai dengan kompetensi yang akan kami lakukan adalah bagaimana karena ini adalah perusahaan muhammadiyah istilahnya ya, instansi muhammadiyah, maka dari itu e... kami akan bekerjasama gitu, bekerjasama dengan sekolah-sekolah muhammadiyah, universitas-universitas muhammadiyah begitu. Nah, e.. universitas muhammadiyah e.. ataupun sekolah-sekolah kalo pun kita butuh SMA ya maka SMA juga gitu ya. E...

> begitu juga dengan D3 e,.. dan juga S1, itu beberapa universitas-universitas Muhammadiyah." (Pak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)

Manajer penunjang medik yakni Ibu Ika juga menyatakan jika dalam mencari karyawan, beliau lebih memilih menginformasikan lowongan kerja secara internal dengan universitas yang telah bekerjasama dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

> "Sebisa mungkin kita sih cenderung lebih ke internal ya informasinya, misal saya butuh ahli gizi nih kayak yang sekarang, saya minta tolong diklat untuk menghubungi UNISA, terus ke UGM, istilahnya yang punya *link*, e yang lulusan-lulusan seperti itu." (Ibu Ika selaku Manajer Penunjang Medik, 4 Juli 2018 pukul 08.00)

Sebelum beliau bergabung di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, beliau juga sempat magang di RS PKU Muhammadiyah Gamping karena disarankan oleh pihak kampus UMY yang telah bekerjasama dengan rumah sakit.

> "kalo magang dulu emang kerjasama dari UMY sih.. jadi memang dari waktu tunggu dari UMY dari selesai sudah koas, sudah penelaian semua, tinggal menunggu UKDI tidak ada kegiatan disitu, akhirnya magang di... dapatnya saya di PKU Gamping dapatnya" (Ibu Ika selaku Manajer Penunjang Medik, 4 Juli 2018 pukul 08.00)

Dengan menggunakan informasi rekrutmen kepada institusi Muhammadiyah atau yang telah bekerjasama, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah mengharapkan dapat memperoleh tenaga dengan cepat dan tepat. Pada lampiran H di halaman 300 terdapat contoh surat kerjasama dengan universitas dalam menggunakan tenaga lulusan untuk bekerja di Rumah Sakit PKU Yogyakarta.

5.2.2 Memasukkan Lamaran Sendiri

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga menerima lamaran-laman yang masuk ke kepegawaian. Dimana lamaran tersebut akan dilihat saat adanya kebutuhan tenaga kerja. Direktur Utama, Bapak Komarudin menyatakan:

> "kalo biasanya nggak nunggu pengumuman pun, pengumuman untuk profesi, kita jarang me, mengumumkan. Ideal, idealnya kan diekspos dulu, tapi kita hanya buka arsip-arsip ternyata yang melamar tidak pernah berhenti. Jadi kita tidak perlu mengumumkan kemana-mana tumpukkan di kepegawaian itu sudah cukup banyak lamaran yang masuk." (Bapak Komarudin selaku Direktur Utama, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)

Dari kepengurusan periode sebelumnya juga diketahui juga telah ada pelamar yang memasukkan lamarannya sendiri meskipun belum mengetahui atau belum ada pengumuman untuk rekrutmen karyawan. Seperti yang disampaikan Bapak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya:

> "ya ada pasti, pasti ada. Semua orang pasti ada orang lulusannya juga banyak. Pasti ada masuk ke kita.." (Bapak Eka Manajer SDI periode sebelumnya, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)

Salah satu narasumber yang penulis wawancari yaitu Mbak Tsaniatun yang sekarang merupakan supervisor unit gizi pada saat melamar di rumah sakit ini juga dengan memasukkan lamarannya sendiri ke pihak kepegawaian.

> "e.. kalo saya pribadi awalnya.. memang dulu berkeinginan untuk bekerja di Jogja, kemudian saya melamar dibeberapa rumah sakit tanpa... ada informasi e terkait dengan rekrutmen. Nah dulu nunggu sekitar 6 bulan, e mungkin semacam bank elamarann ya, disini sistemnya kayak bank lamaran jadi e.. ketika ada kebutuhan dia akan me*review* e... surat yang ada di kepegawaian. Jadi

> setelah 6 bulan, kebel, kebetulan menuggu , tiba-tiba dipanggil. Nah dipanggil itu tanpa saya tau ada rekrutmen pada waktu itu, tau-tau dipanggil untuk bisa mengikuti tes." (Mbak Tsaniatun selaku Supervisor Unit Gizi, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)

Meskipun tidak mengetahui ada lowongan pekerjaan, banyak pencari kerja yang memasukkan lamarannya ke rumah sakit ini. Pada saat membutuhkan tenaga tambahan, rumah sakit akan melihat lamaran masuk sesuai dengan spesifikasi yang dibutuhkan.

5.2.3 Informasi Dari Keluarga

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang telah lama berdiri tentunya memiliki karyawan yang tidak sedikit. Adanya informasi dengan rekrutmen karyawan biasanya juga disampaikan hanya kepada rekan atau kerabat dari karyawan yang telah bekerja. Hal ini dilakukan agar informasi dapat tersebar dengan cepat dan tepat.

Ibu Budi yang telah bekerja selama 35 tahun juga saat dulu melamar mengetahui informasi yang diberikan dari sudaranya.

> "saya itu kebetulan ada bulek saya yang perawat disini, terus terang nggih, terus ya itu, pertama ya saya, saya tanya-tanya bulek dulu, terus melamar sendiri ke sini." (Ibu Budi selaku karyawan unit komunikasi dan informasi, 29 Juni 2018 pukul 12.00 WIB)

Selain beliau, Pak Budi yang bekerja sebagai satpam di RS PKU Muhammadiyah juga mengetahui informasi lowongan pekerjaan dari keluarganya. Beliau telah bekerja di rumah sakit ini dari tahun 1990an.

> "yang jelas kalo saya dulukan ya... dulu kita ndak kkn, tapikan berhubung orang tua saya dulu disni, tapi ibu udah di paripurna, dulu waktu tukan pas masuk sini saya juga dari 0." (Bapak Budi selaku satpam, 29 Juni 2018 pukul 11.00 WIB)

Hingga saat ini keluarga tetap menginformasikan adanya lowongan kerja di rumah sakit. Mbak Riska yang baru bergabung di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta bagian laboratorium juga mengatakan bahwa omnya sempat memberitahu terkait rekrutmen.

> "waktu itu yaa dikasih tau juga *sih* dari om saya kalo ada lowongan pekerjaan" (Mbak Riska selaku staf laboratorium, 18 Juli 2018 pukul 13.50 WIB)

Dengan menginformasikan lowongan pekerjaan kepada saudara atau keluarga akan membantu baik dari keluarga maupun dari RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta sendiri.

5.2.4 Media Massa

Media massa tidak dapat dielakan lagi sering menjadi wadah untuk mengumumkan adanya lowongan pekerjaan. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta pernah menggunakan media massa meskipun sangat jarang sekali. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Rini, Direktur SDI:

> "e... kalo di... saya nggak hafal ya itu apa tertulis atau tidak, tapi untuk rekrutmen seperti yang saya sudah sampaikan, kita lebih banyak menghubungi tidak melalui media massa, tapi menghubungi institusi pendidikan.lebih banyak itu.." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 25 Mei 2018 pukul 11.15 WIB)

Didukung oleh pernyataan dari supervisor kepegawaian yaitu Bapak Alwi yang menyatakan PKU jarang menggunakan media massa.

> "kalo media memang kita jarang ya, jadi diumumkan ini ada formasi." (Bapak Alwi selaku Supervisor kepegawaian, 7 Juni 2018 pukul 08.25)

Bapak Eka selaku manajer SDI pada periode sebelumnya juga menyampaikan jika membuka melalui media massa akan baru dilakukan ketika tenaga yang dicari tidak mencukupi.

> "Kalo pun itu tidak tercukupi, maka dari itu kami akan melakukan rekrutmen dengan secara terbuka gitu, secara terbuka jadi tidak e.. tidak menentu pada ya disini saya pernah dengan amal global gitu, terus lalu dengan itu tidak, kami akan terbuka melalui media massa jadi seperti itu dan tentunya strategi yang kami lakukan juga e.. selain pendidikan, kita juga akan e... menitik beratkan pada kompetensi softskill, softskillnya lah ya begitu" (Bapak Eka selaku manajer SDI pada periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)

Ibu Rini selaku Direktur SDI mengatakan bahwa alasan RS PKU Muhammadiyah jarang menggunakan media massa karena masalah penghematan biaya.

> "ya, pertama untuk yang rekrutmen, strategi rekrutmen kenapa kita mengambil seperti itu, e... kita per.. terutama kita mengambil yang e... yang tertutup ya. Tertutup maksudnya tidak melalui media massa. Satu, biayanya lebih murah. Karena untuk menyampaikan di media massa itu lebih, lebiih mahal lah." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 25 Mei 2018, pukul 11.15 WIB)

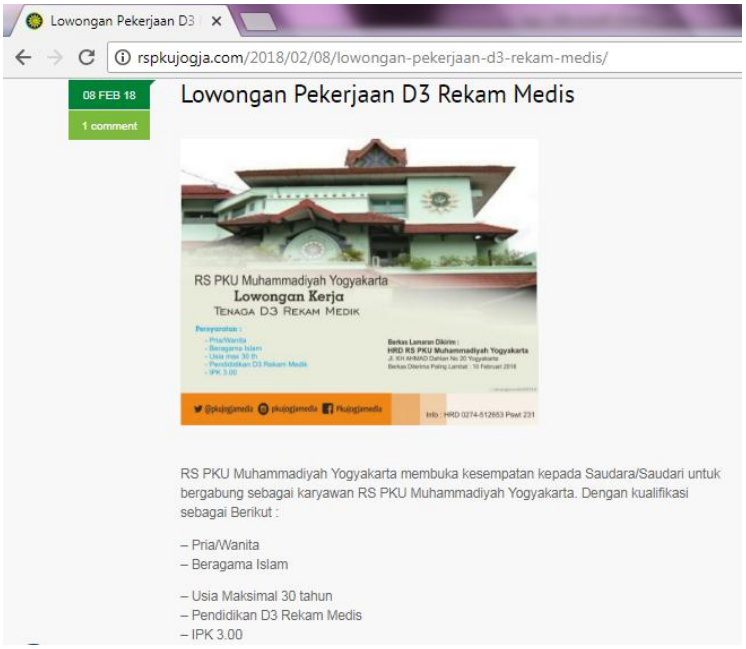
Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta sangat jarang menggunakan media massa sebagai informasi rekrutmen. Media massa baru akan digunakan ketika tenaga yang dicari tidak mencukupi.

5.2.5 *Website* Rumah Sakit

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta memiliki *website* yang digunakan untuk menginformasikan segala aktivitas yang ada di rumah sakit, salah satunya informasi rekrutmen karyawan.

Seperti yang disampaikan oleh Bapak Komarudin sebagai Direktur Utama RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta:

> "iya *website* rumah sakit. Nggak tertutup sekali, tapi karena kan udah ada lamaran yang banyak, itu sudah tugasnya orang SDI itu, bukan saja kepegawaian." (Bapak Komarudin selaku Direktur Utama, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)



Gambar 5.1 Pengumuman Rekrutmen di *Website* Rumah Sakit
Sumber : Data Sekunder (www.rspkujogja.com, 2018)

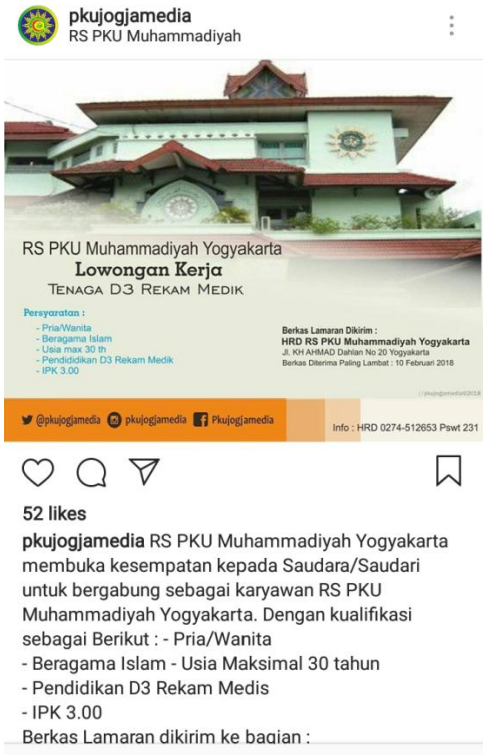
Penulis juga berhasil mewawancarai seorang karyawan yang pada saat rekrutmen dulu mengetahui informasi tersebut dari *website* rumah sakit, yakni Mas Kusuma yang kini bekerja dibagian sekretariat atau tata usaha.

> "dulu saya tau dari.. *website*nya langsung. Dari e... www rspkujogja (dot) com. Saya *searching-searching* di google, terus e.. dari temen juga ada yang bilang, tapi disitu saya posisinya juga sudah melihat juga." (Mas Kusuma selaku Staf Sekretariat, 18 Juli 2018 pukul 13.30 WIB)

Website rumah sakit menjadi salah satu pilihan yang tepat untuk mengumumkan rekrutmen karena saat ini banyak pelamar yang mencari via internet.

5.2.6 Sosial Media

Saat ini di era yang semakin modern, informasi dapat menyebar luas secara cepat melalui media sosial yang ada. Tidak terkecuali informasi terkait rekrutmen karyawan.



Gambar 5.2 Pengumuman Rekrutmen di Instagram rumah sakit
sumber : data sekunder (instagram @pkujogjamedia, 2018)

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga menyebarkan informasi rekrutmen kepada grup pemuda-pemuda Muhammadiyah agar mendapatkan tenaga kerja yang sesuai dengan yang diharapkan. Ibu Nunung yang saat ini bekerja sebagai staf komunikasi dan informasi

menyampaikan bahwa beliau mengetahui adanya rekrutmen melalui grup *whatsapp* pemuda Muhammadiyah.

> "saya taunya dari media sosial, kan ada beberapa, kan saya aktif di nasiatul aisiyah, nah e.. beberapa kan di.. lewat facebook, ada juga lewat WA grup, e... ada lowongan dan sebagainya, kebetulan saya komunikasi dan ada lowongan untuk S1 komunikasi di humas, ya saya memasukkan ke situ. Tapi emang leb, ya lebih banyak ya lewat jaringan. Jaringan muhammadiyah." (Ibu Nunung selaku Staf Komunikasi dan Informasi, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)

Selain Ibu Nunung, Mbak Riska yang bekerja di bagian laboratorium juga menyampaikan bahwa beliau mengetahui informasi rerutmen dari grup angkatan PMI yang beliau ikuti.

> "aku pertama itu dikasih tau, soalnya dulu ada rekrutmen di PKU Gamping, di *share* digrup. Di grup angkatan gitu, dulu akukan 5 tahun di PMI" (Mbak Riska selaku Staf Laboratorium, 18 Juli 2018 pukul 13.50 WIB)

Bapak Alwi sebagai supervisor kepegawaian juga mengatakan bahwa informasi rekrutmen ini bisa ditransformasikan melalui grup komunitas profesi tertentu.

> "ya kita kembali ya tadi, kita komunikasikan dengan insitusi ya, atau dengan, dengan... profesi yang sedang, anu ya disini kan kita ada ikatan, apa, perkumpulan-perkumpulan misalnya perawat, dia punya perkumpulan-perkumpulan atau grup perawat. Misalnya diinformasikan oh ini ada, ada formasi. Maka mereka akan tersebar ke komunitasnya mereka." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 7 Juni 2018 pukul 08.25WIB)

Informasi melalui grup di sosial media akan sangat cepat menyebar, sehingga perusahaan akan semakin cepat mendapatkan para pelamar.

5.2.7 Dari karyawan Magang

Di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta terdapat karyawan magang yang memiliki kesempatan yang sama dalam pengangkatan sebagai karyawan kontrak. Karyawan magang juga sering diikutsertakan dalam rekrutmen karyawan yang ada. Seperti yang disampaikan oleh Ibu Rini selaku Direkrur SDI :

> "bisa dari internal dan eksternal. Internal itu contohnya semula magang, magangkan cuma 3 bulan kayak gitu aja. Nah dia boleh kita ada, ada rekrutmen dia boleh mendaftar. Misalnya statusnya e.. biasanya maganglah yang sering itu..." (Ibu Rini selaku Direkrur SDI, 21 Mei 2018 pukul 09.50)

Direktur Utama yakni Bapak Komarudin juga menyampaikan bahwa karyawan magang dapat ikut serta dalam rekrutmen yang ada.

> "e... kalo yang internal itukan ada yang karyawan-karyawan kebutuhan mendesak dan magang dulu, magang, artinya dia udah terlatih. Tapi tetap kalo ada pun kita ikutkan seleksi. Perkara diterima atau nggak ya tetep tergantung hasil seleksi..." (Pak Komarudin selaku Direktur Utama, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)

Begitu juga dengan Bapak Eka sebagai manajer SDI pada periode sebelumnya, beliau mengatakan akan adil pada proses rekrutmen baik dari internal yang magang maupun eksternal.

> "magang kalo dia bagus maka akan saya e, nganu, jadi fair gitu ya saya modelnya." (Bapak Eka selaku Manajer SDI pada periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)

Mbak Susmiyati yang saat ini bekerja sebagai perawat dulunya juga merupakan karyawan magang yang mengikuti seleksi untuk menjadi karyawan kontrak.

> "ohh itu sayakan punya temen di atas juga, yang sama-sama temen S2 juga itu ada informasi dari SDI, nanti kalo ada informasi apa-

> apa nanti dihubungi.” (Mbak Susmiyati selaku Perawat, 3 Juli 2018 pukul 14.00 WIB)

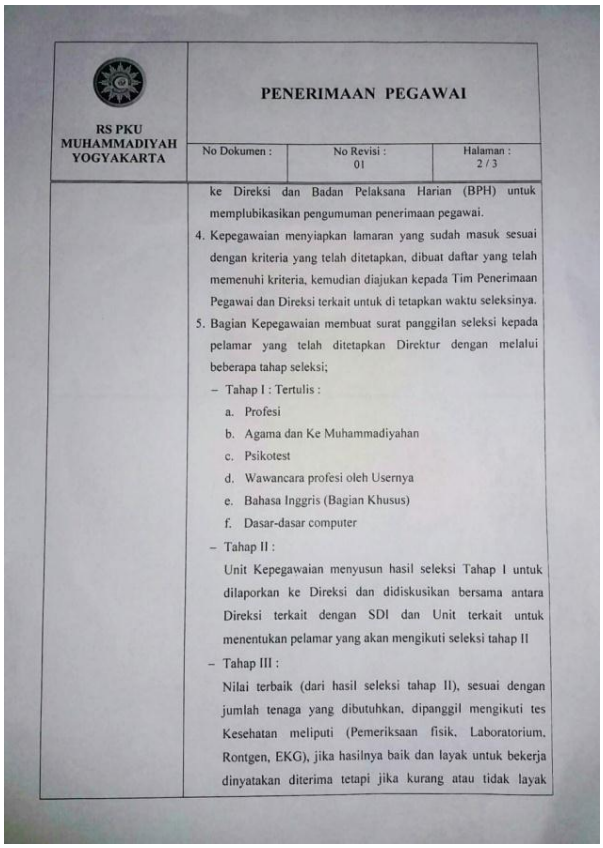
Narasumber yang berhasil penulis wawancarai yaitu Mbak Syifa yang saat ini bekerja di bagian diklat juga merupakan karyawan yang berasal dari karyawan magang.

> “informasi pengangkatan karyawan ada dari sini, ada informasinya, saya ikut mencoba” (Mbak Syifa selaku staf Diklat, 2 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)

Dari wawancara yang ada dapat disimpulkan bahwa karyawan magang juga diikutsertakan dalam perekrutan yang dimana Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta menganggapnya sumber internal.

5.3 Seleksi

Setelah melakukan proses rekrutmen, perusahaan akan melakukan seleksi untuk memilih calon tenaga kerja yang terbaik dan sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Terdapat beberapa tahapan dari seleksi administrasi hingga keputusan akhir penerimaan. Di RS PKU Muhammadiyah sendiri memiliki tahapan-tahapan seleksi yang telah diatur di dalam Standar Prosedur Operasional (SPO) Penerimaan Pegawai. Berikut tahapan seleksi yang diterapkan oleh rumah sakit ini.



RS PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

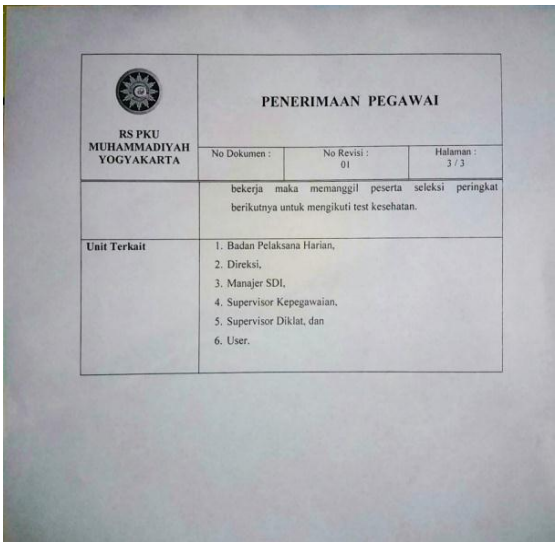
PENERIMAAN PEGAWAI

No Dokumen :	No Revisi : 01	Halaman : 2 / 3

ke Direksi dan Badan Pelaksana Harian (BPH) untuk memplubikasikan pengumuman penerimaan pegawai.

4. Kepegawaian menyiapkan lamaran yang sudah masuk sesuai dengan kriteria yang telah ditetapkan, dibuat daftar yang telah memenuhi kriteria, kemudian diajukan kepada Tim Penerimaan Pegawai dan Direksi terkait untuk di tetapkan waktu seleksinya.
5. Bagian Kepegawaian membuat surat panggilan seleksi kepada pelamar yang telah ditetapkan Direktur dengan melalui beberapa tahap seleksi;
   - Tahap I : Tertulis :
     a. Profesi
     b. Agama dan Ke Muhammadiyahan
     c. Psikotest
     d. Wawancara profesi oleh Usernya
     e. Bahasa Inggris (Bagian Khusus)
     f. Dasar-dasar computer
   - Tahap II :
     Unit Kepegawaian menyusun hasil seleksi Tahap I untuk dilaporkan ke Direksi dan didiskusikan bersama antara Direksi terkait dengan SDI dan Unit terkait untuk menentukan pelamar yang akan mengikuti seleksi tahap II
   - Tahap III :
     Nilai terbaik (dari hasil seleksi tahap II), sesuai dengan jumlah tenaga yang dibutuhkan, dipanggil mengikuti tes Kesehatan meliputi (Pemeriksaan fisik, Laboratorium, Rontgen, EKG), jika hasilnya baik dan layak untuk bekerja dinyatakan diterima tetapi jika kurang atau tidak layak

Gambar 5.3 SPO Penerimaan Pegawai
Sumber : Data Sekunder, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta



RS PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

PENERIMAAN PEGAWAI

No Dokumen :	No Revisi : 01	Halaman : 3 / 3

bekerja maka memanggil peserta seleksi peringkat berikutnya untuk mengikuti test kesehatan.

Unit Terkait

1. Badan Pelaksana Harian,
2. Direksi,
3. Manajer SDI,
4. Supervisor Kepegawaian,
5. Supervisor Diklat, dan
6. User.

Gambar 5.3 (lanjutan) SPO Penerimaan Pegawai
Sumber : Data Sekunder, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Sesuai juga dengan yang disampaikan oleh direktur SDI dan juga manajer SDI pada periode sebelumnya terkait dengan tahapan seleksi yanga ada di RS PKI

Muhammadiyah Yogyakarta. Hanya saja urutan pelaksanaan sedikit berbeda dengan yang tercantum pada SPO Penerimaan Pegawai.

> "Tesnya untuk masuk rekrutmen itu mereka masukan, mengumpulkan berkas, kemudian kita, kitaa.. semua kita konfirmasi. Kemudian kalo kita mau memutuskan ada rekrutmen karyawan baru, maka kita lakukan tahap seleksi. Tahap seleksi ada seleksi kompetensi, jadi sesuai kemampuan, itu tertulis dan praktek. Kemudian, Al-Islam Kemuhammadiyahan, kemudian psikologi, dan tes kesehatan, dan terakhir adalah tes wawancara." (Ibu Rini selaku Direktur SDI,21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)

Bapak Eka selaku manajer SDI pada periode sebelumnya juga mengatakan bahwa ada beberpa tes yang akan diberikan kepada para calon karyawan.

> "pertama kali administrasi otomatis mengumumkan PKU punya lowongan, itu administratif ya. Ada pelamarnya, pelamarnya itu nanti administrasinya banyak bangetlah, ada ijazah, transkip nilai, surat keterangan kesehatan, lalu kemudian ada... surat rekomendasi kalo itu dari pimpinan cabang dan ranting Muhammadiyahnya, nomor baku Muhammadiyah, e... surat bebas narkoba, surat berkelakuan baik,. Itulah seperti itu standarnya ya. Lalu kemudian dikatakan lolos administrasi, lalu kita umumkan ini ini ini ini ini yang lolos administrasi baru dia akan ikut ujian. Jadi ikut ujian itu sudah lolos administrasi, semua wawancara baik baik keagamaan, e profesi, e... personaliti, lalu kemudian.. e pribadian, lalu kemudian apa *toh*, baca tulis alquran, kemuhammadiyahan,... dah itu kayaknya." (Bapak Eka selaku manajer SDI pada periode sebelumnya, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)

Berikut ini penjabaran tes yang ada menurut hasil penelitian penulis:

5.3.1 Administrasi

Tahapan pertama yang dilakukan adalah seleksi administrasi. Seleksi ini merupakan seleksi untuk memilah berkas calon karyawan yang sesuai dengan standar yang ada. Di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah sendiri juga memiliki beberapa aspek yang dilihat pada saat melakukan seleksi administrasi. Berikut penjelasan dari supervisor kepegawaian dalam hal tahapan seleksi administrasi calon karyawan:

> "kalo berkas ya ki, kita cek lamaran yang masuk, kita pertama dari... yang harus di... yang mutlak harus ada kan yang kesatu lamaran itu sendiri ya, kemudian curiculum vitae, ijazah, kemudian kalo tenaga profesi harus ada SIP (surat ijin praktek), STR ya dan SIP. Kayak dokter, perawat, apoteker itu mutlak harus ada SIP dan STR namanya." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 8 Juni 2018 pukul 08.25 WIB)

Untuk mendapatkan bukti yang lebih jelas, penulis melakukan wawancara dengan beberapa karyawan yang sebelumnya telah melalui tes administrasi saat pertama kali melamar di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Wawancara ini dilakukan dengan manajer penunjang medik yang merupakan seorang dokter IDG yakni Ibu Ika.

> "kalo waktu itu yang jelas fotokopi ijazah, tes fotokopi STR terus... e CV jelas. Terus lampirannya ACLS, ATLS sama e... pelatihan-pelatihan lain yang menunjang untuk e istilahnya mendapat nilai positiflah itu." (Ibu Ika selaku Manajer Penunjang Medik, 4 Juli 2018 pukul 08.00 WIB)

Selain itu, Ibu Nunung selaku staf komunikasi dan informasi juga menggumpulkan berkas yang dibutuhkan dalam seleksi administrasi.

> "ya administrasi ya sama seperti e pada umumnya kan. CV, kemudian... e... apa itu, ijazah, fotokopi ijazah, kemudian KTP, terus transkip nilai, e... ya pengalaman kerja dan sebagainya." (Ibu Nunung selaku Staf Komunikasi dan Informasi, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)

Saat pertama kali mendaftar untuk magang juga menyerahkan berkas tertentu sesuai dengan standar yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

> "kalo seleksi yaitu harus lulus S1, terus.. STR harus ada, terus.. ipnya harus lebih dari 2,75, terus ya sesuai dengan standarnya semua." (Mbak Susmiyati, 3 Juli 2018 pukul 14.00 WIB)

Mbak Tsaniatun sebagai supervisor unit gizi yang memasukkan lamaran kerja tanpa mengetahui adanya rekrutmen juga mengumpulkan

berkas yang diperkirakan sesuai dengan syarat umum yang ada di perusahaan.

> "oh iya, pada saat itu karena sayakan, nek,nek, pada saat itu memang tidak ada istilahnya standar dari rumah sakit ya, karena saya mendaftar tidak berdasarkan dengan kebutuhan tapi mendaftar karena e.. apa namanya, membagi surat lamaran aja gitu ya. Jadi pada saat itu ya standar umum, dari surat lamaran, kemudian saya lampirkan fotokopi KTP, fotokopi ijazah yang masih berlaku, tarnskip nilai, kemudian beberapa apa namanya, e.. fotokopi untuk e... pengalaman-pengalaman kerja, sertifgikat-sertifikat, kemudian saya juga melampirkan kartu muhammadiyah." (Mbak Tsaniatun selaku Supervisor Unit Gizi, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)

Dari temuan tersebut, RS PKU Muhammadiyah menerapkan seleksi administrasi yang kurang lebih sama dengan perusahaan pada umumnya.

5.3.2 Seleksi Tertulis

Seleksi tertulis merupakan tes selanjutnya setelah para calon karyawan berhasil melewai seleksi administrasi. Seleksi atau tes tertulis ini gunakan RS PKU Muhammadiyah untuk menemukan calon karyawan yang memiliki kompetensi, agama yang baik, mengerti akan kemuhammadiyahan dan keterampilan lainnya. Setiap bagian telah menyiapkan soal yang akan diberikan kepada para calon karyawan. Berikut ini pernyataan dari Ibu Rini yang merupakan Direktur SDI:

> "Kemudian e... bagian e... binatra, bina dakwah dan citra, itu harus harus menyiapkan ujian al islam kemuhammadiyahan. Menyiapkan al islam kemuhammadiyahan, kemudian ada selain ada ujian tulis." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 25 Mei 2018 pukul 11.15 WIB)

Bapak Eka yang merupakan Manajer SDI pada periode sebelumnya juga mengatakan bahwa terdapat tes tertulis yang meliputi keagamaan, kompetensi dan kemuhammadiyahan.

> "Lalu kemudian ada tes e.. baca agama, e baca tulis Al-Quran, lalu kemudian kemuhammadiyahan, ada kemudian kompetensi, kompetensi sesuai dengan rekrutmen..." (Bapak Eka Manajer SDI pada periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)

Sesuai dengan yang disampaikan oleh Ibu Nunung selaku karyawan di bagian komunikasi dan informasi, beliau menyampaikan bahwa saat dulu melakukan tes tertulis ada beberapa soal yang diberikan kepadanya. Tes yang beragam tersebut dilakukan selama 2 hari dengan para pelamar yang lainnya.

> "kalo ga salah 2 hari apa ya, tes untuk tertulis bareng-bareng, e materinya hampir sama. Kan di PKU tu kan ada tes e... apa itu, tes tertulis al islam kemuhammadiyahan, kemudian setelah tes, maksudnya e... kalo di humas ya kaitannya dengan humas, kemudian setelah itu tes tertulis, wawancara." (Ibu Nunung selaku staf bagian komunikasi dan informasi, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)

Namun berbeda dengan Ibu Budi yang telah bergabung dengan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta sejak tahun 1980an. Beliau menyampaikan bahwa pada saat itu tidak ada tes tertulis sebagai tahapan seleksi. Ini membuktikan bahwa strategi rekrutmen dan seleksi yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terus memperbaharui strateginya guna mendapatkan karyawan yang terbaik dan menjadikan rumah sakit ini menjadi rumah sakit yang dipercaya oleh masyarakat.

> "ke kepegawaian. Iya tetep itu tetep, terus ada panggilan, dulu masih gampang. Langsung di*anu*, di, di.. dipanggil, dites

> wawancara nggak pake tertulis jaman dulu." (Ibu Budi selaku staf komunikasi dan infprmasi, 29 Juli 2018 pukul 12.00 WIB)

Mbak Tsaniatun sebagai Supervisor Unit Gizi juga mengatakan bahwa beliau dulu juga mengikuti seleksi tes tertulis.

> "Jadi pagi kami teori, e.. tertulis, dari tertulis itu ada keagamaan, khusus keagamaan dan kemuhammadiyahan, kemudian sama tes tertulis untuk prodi gizi misalnya, e jurusan yang diambil , kalo tempat saya gizi." (Mbak Tsaniatun selaku Supervisor Unit Gizi, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)

Dapat disimpulkan bahwa Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta menggunakan tes tertulis dalam menyeleksi para calon karyawannya. Tes tertulis tersebut meliputi tes kompetensi sesuai dengan jurusannya, keislaman, dan kemuhammadiyahan.

5.3.3 Seleksi Wawancara

Seleksi selanjutnya adalah seleksi wawancara. Seleksi ini dilakukan untuk lebih mengetahui calon karyawan mana yang terbaik. Seseorang bisa saja baik pada tertulis, namun ketika dihadapkan dengan tes wawancara tidak sebaik dalam tertulisnya. Berikut ini pernyataan dari Ibu Nunung yang merupakan staf komunikasi dan informasi yang dulu telah melewati tes wawancara:

> "Wawancaranya juga, wawancara di... secara keseluruhan itu di bina rohani, mislanya ya praktek solat, e doa dan sebagainya, kemudian e.. praktek yang nantinya di humas seperti kaitanya dengan *public speaking*, kemudian teknik memegang kamera, kemudian sosial, jadi di apa bahasanya kemarin... ya tentang pemasaran. Jadi kita diminta bercerita kalo ini seperti apa pemasarannya, ya e tentang karena di humas ya protololer, ya ada e.. kalo nerima tamu, kalo tamunya mentri duduknya dimana, ya semacam itu lah, ya memang khusus untuk, untuk unit yang akan kita tempati.." (Ibu Nunung selaku staf komunikasi dan informasi, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)

Berbeda dengan rekrutmen dokter, ada tambahan terkait seleksi ini yaitu dengan presentasi dengan tim direksi dan BPH. Wawancara ini dimaksudkan untuk menyamakan visi misi dokter dengan rumah sakit dan juga pengetahuan dokter terkait isu tertentu.

> "Terus yang kedua itu wawancara, e.. tes keagamaan, tes keagamaan, terus yang terakhir itu tes sama.. eh belum terakhir, tes presentasi powerpoint ke direksi sama tim penguji, yang terakhir itu wawancara sama BPH. Terakhir sama BPH itu" (Ibu Ika selaku Manajer Penunjang Medik, 4 Juli 2018 pukul 08.00 WIB)

Sedangkan untuk karyawan yang melalui rekrutmen internal atau yang berasal dari karyawan magang juga diberikan pertanyaan yang sedikit berbeda. Pertanyaan wawancara diberikan seputar pengalaman dan masalah para karyawan magang selama kerja di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dan terkait juga dengan unit kerjanya.

> "itu banyak nanti persyaratannya. Disini itu gimana, terus ada... apa wawancaranya e... dapat informasi apa, terus disini juga apa namanya, tindakan apa misalnya pasien datang kesini, terus apa yang kamu lakukan kayak gitu. Terkait kita mau ini, terkait apa namnaya, pelayanan " (Mbak Susmiyati selaku Perawat, 3 Juli 2018 pukul 14.00 WIB)

Menarik garis waktu lebih ke belakang, tes seleksi yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah pada 30 tahun yang lalu juga sedikit berbeda. Dengan tidak adanya tes tertulis, tes wawancara ini langsung dihadapkan dengan pertanyaan dari wakil direktur dan bagian kerohanian. Pertanyaan yang diajukan adalah mengenai riwayat hidup dan keagamaan.

> "Wawancaranya ya cuman pas saya masuk dulu, kan tetap ditanya ijazah, anu, lupa ya udah 35 tahun lebih. Tapi ya sekitar-sekitar itu, sama tes agamanya langsung ke bagian, bagian anu, ke... yang ke

> rohanian itu "(Ibu Budi selaku Staf Komunikasi dan Informasi, 29 Juni 2018 pukul 12.00 WIB)

Sedikit berbeda dengan Mbak Riska yang bekerja dibagian laboratorium, saat tes wawancara juga diselipkan tes praktek terkait dengan laboratorium.

> "wawancara itu ada tentang laboratorium, seingetku ya mbak, tentang pelabelan, quality control internal dan eksternal, pemeriksanaan darah dan tabung-tabung kimia. Langsung praktek juga waktu itu, kayak studi kasus, sama supervisor, kedua sama dokter. Keagamaan juga 2x, 1 baca Al-Quran, hafalan. Ke 2 kemuhammadiyahan, sejarahnya" (Mbak Riska selaku Staf Laboratorium, 18 Juli 2018 pukul 13.50 WIB)

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta mengimplementasikan tes wawancara yang meliputi wawancara terkait unit yang akan dimasuki, keislaman, kemuhammadiyahan serta ada beberapa unit yang disisipkan tes praktek pada saat pelaksanaan wawancara.

5.3.4 Tes Psikologi

Tes psikologi atau psikotest juga dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam tahapan seleksi karyawan baru. Tes ini untuk mengetahui kepribadian, cara kerjasama dan terkait stres kerja yang ada dalam diri para pelamar. Namun dari wawancara yang telah dilakukan, tes psikologi ini berbeda antar narasumber. Berikut ini pernyataan dari Mbak Syifa yang merupakan staf diklat:

> "ada, tetap ada seleksi. Seleksinya keagamaan dan psikotesnya. Psikotesnya wawancara dan tertulis, dateng kesini, terus langsung dites. Tesnya tentang kepribadian, apakah direkomendasiin jadi pegawai, *softskill*, keahlian terkait komunikasi, yaa lebih

> kepribadian sih" (Mbak Syifa selaku staf Diklat, 2 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)

Sedangkan Mbak susmiyati yang merupakan seorang perawat mengatakan hal yang berbeda terkait pengalamannya mengikuti seleski psikologi.

> "yaa beban kerja, menanyakan beban kerja. Semuanya itu apakah ada kendala-kendala di pelayanan gitu." (Mbak Susmiyati selaku Perawat, 3 Juli 2018 pukul 14.00 WIB)

Tes psikologi ini juga dilakukan untuk karyawan yang berprofesi dokter. Namun menurut salah seorang dokter, tes ini dilakukan saat beliau telah diterima sebagai pegawai di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Pelaksaannnya berbeda pada setiap periode tergantung dengan kebijakan yang diberlakukan oleh SDI pada periode tersebut.

> "kalo pas kemarin tes psikologinya itu pas setelah kita diterima. Waktu itu, tapi agak lama sih. Saya kurang tau tapi memang ada tes psikologi, tapi nggak pas, nggak pas proses rekrutmennya. Tapi e setelah setelahnya.." (Ibu Ika selaku Manajer Penunjang Medik, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)

Mbak Riska juga mengatakan bahwa tes psikologi ia lakukan setelah dinyatakan diterima sebagai pegawai.

> "iya ada tes psikologi, tesnya kayak yang gambar kata-kata, tulisan-tulisan huruf, titi-titik disuruh gambar, hafalan jadi diakhir cerita ada pertanyaan nah jawabannya ada di dalam cerita dan ada angka-angka juga" (Mbak Riska selaku Staf Laboratorium, 18 juli 2018 pukul 13.50 WIB)

Tes psikologi yang ada berbeda setiap unit atau setiap periodenya. Disesuaikan dengan kebutuhan yang ada pada saat itu. Pelaksanaannya pun ada yang diawal dan ada yang diakhir setelah dinyatakan diterima.

5.3.5 Tes Kesehatan

Kesehatan para karyawan sangat penting untuk diperhatikan. Saat melakukan rekrutmen pun perusahaan akan melakukan seleksi tes kesehatan pada calon karyawannya. RS PKU Muhammadiyah juga memiliki tes kesehatan sebagai syarat untuk seleksi karyawan. Ibu Rini selaku Direktur SDI mengatakan bahwa tes kesehatan dilakukan diakhir setelah karyawan dinyatakan diterima.

> "Baru wawancara, setelah dilakukan wawancara baru ditentukan yang diterima, yang terakhir baru dilakukan tes kesehatan. Karena mahal biaya tes kesehatan, jadi terakhir itu tes kesehatan" (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 25 Mei 2018 pukul 11.15 WIB

sedangkan periode sebelumnya telah dilakukan pada awal dengan cara menyerahkan surat keterangan sehat. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Eka selaku Manajer Sdi periode sebelumnya.

> "Tes kesehatan iyak, jadi dilampirkan diawal semuanya itu. Tidak dibelakang, kalo biasanya kan di belakangkan, kalo saya di awalkan. "(Bapak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)

Pelaksanaan tes kesehatan ini sesuai dengan pernyataan karyawan yang telah melalui proses seleksi sebelum dinyatakan menjadi karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Ibu Nunung selaku staf komunikasi dan informasi menyampaikan bahwa tes kesehatan awal berupa menyerahkan surat keterangan kesehatan dan pada saat ia telah diterima, barulah ia melakukan tes kesehatan yang lebih intens lagi.

> "kalo saya iya, kebetulan, kebetulan terakhir, karena kan kalo gak salah untuk tahun sekarang di awal, apa nggak. Kalo dulu saya terakhir, setelah di cek semuanya, kemudian baru di cek kesehatannya. Jadi kadang malah udah diterima, udah dikontrak

> baru dicek, kalo nggak salah gitu.seharusnya setau sayakan biasanya dimana-manakan e.. apply itu kan udah termasuk cek kesehatan saya, narkoba, eh kalo itu standarnya ding kemarin, kita dilakukan. Tapi untuk HBSAG, HIV AIDS, dan lain sebagainya, SGOT SGPT itu malah e.. setelah, setelah dikontrak istilahnya, sudah, sudah melalui wawancara. " (Ibu Nunung selaku staf komunikasi dan, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)

Mbak Tsaniatun sebagai Supervisor unit gizi menyatakan bahwa beliau dulu juga mengikuti tes kesehatan.

> "kalo tes kesehatan kami setelah kami diterima, jadi setelah kami mengikuti tahapan tes satu hari itu, kami dapat informasi kalo diterima gitukan. Terus kami masuk, orientasi, mengikuti orientasi di unit, kemudian mulailah beberapa saat setelah itu baru kami tes kesehatan." (Mbak Tsaniatun selaku Supervisor unit gizi, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)

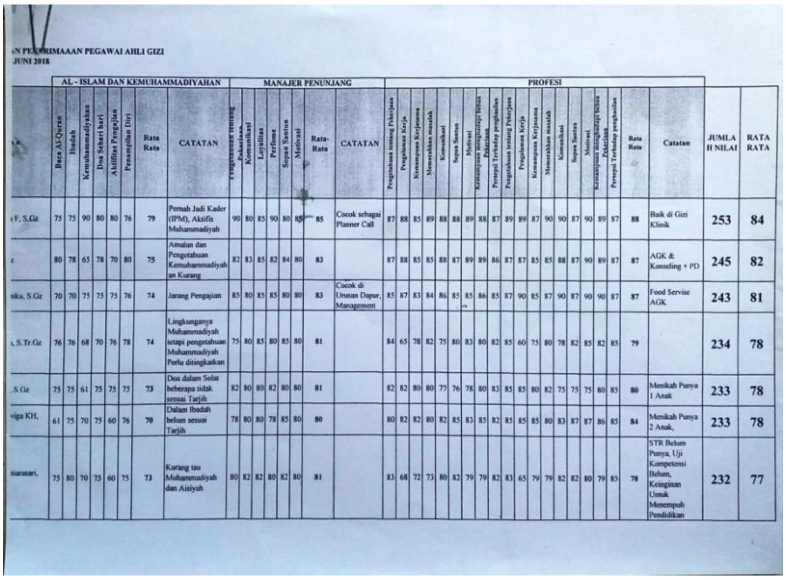
Narasumber berikutnya yaitu Mbak Riska yang bekerja dibagian laboratorium juga mengatakan bahwa saat seleksi dulu ia mengikuti tes kesehatan.

> "tes kesehatan pas udah keterima. Tes kesehatannya itu EKG, ronsen, laborat, darah rutin, radiologi, yang terakhir ketemu sama dokter. Nanti disitu dijelasin hasilnya apa, ada penyakit atau kelaianan apa gitu" (Mbak Riska selaku staf Laboratorium, 18 Juli 2018 pukul 13.50)

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan tes kesehatan guna mengetahui kesehatan karyawannya. Ada perbedaan waktu pelaksanaan pada periode-periode kepengurusan yang ada.

5.3.6 Keputusan Akhir

Panjangnya rangkaian tahapan seleksi berakhir pada keputusan akhir penerimaan. Pada tahapan seleksi yang telah dilaksanakan, masing-masing penguji telah memeberikan hasil penilaiannya. Hasil atau poin yang ada telah dikumpulkan menjadi satu rekapan akan dibawa ke kepegawaian untuk disusun.



...N PENERIMAAAN PEGAWAI AHLI GIZI
JUNI 2018

	AL - ISLAM DAN KEMUHAMMADIYAHAN								MANAJER PENUNJANG							
	Baca Al-Quran	Ibadah	Kemuhammadiyahan	Doa Sehari hari	Aktifitas Pengajian	Penampilan Diri	Rata Rata	CATATAN	Pengetahuan tentang Pekerjaan	Komunikasi	Loyalitas	Perfome	Sopan Santun	Motivasi	Rata-Rata	CATATAN
F, S.Gz	75	75	90	80	80	76	79	Pernah Jadi Kader (IPM), Aktifis Muhammadiyah	90	80	85	90	80	85	85	Cocok sebagai Planner Call
z	80	78	65	78	70	80	75	Amalan dan Pengetahuan Kemuhammadiyahan Kurang	82	83	85	82	84	80	83	
nika, S.Gz	70	70	75	75	75	76	74	Jarang Pengajian	85	80	85	85	80	80	83	Cocok di Urusan Dapur, Management
S.Tr.Gz	76	76	68	70	76	78	74	Lingkunganya Muhammadiyah tetapi pengetahuan Muhammadiyah Perlu ditingkatkan	75	80	85	80	85	80	81	
S.Gz	75	75	61	75	75	75	73	Doa dalam Solat beberapa tidak sesuai Tarjih	82	80	80	82	80	80	81	
iga KH,	61	75	70	75	60	76	70	Dalam Ibadah belum sesuai Tarjih	78	80	80	78	85	80	80	
naranari,	75	80	70	75	60	75	73	Kurang tau Muhammadiyah dan Aisiyah	80	82	82	80	82	80	81	

	PROFESI																					
	Pengetahuan tentang Pekerjaan	Pengalaman Kerja	Kemampuan Kerjasama	Memecahkan masalah	Komunikasi	Sopan Santun	Motivasi	Kemampuan menghadapi beban Pekerjaan	Persepsi Terhadap penghasilan	Pengetahuan tentang Pekerjaan	Pengalaman Kerja	Kemampuan Kerjasama	Memecahkan masalah	Komunikasi	Sopan Santun	Motivasi	Kemampuan menghadapi beban Pekerjaan	Persepsi Terhadap penghasilan	Rata Rata	Catatan	JUMLAH NILAI	RATA RATA
F, S.Gz	87	88	85	89	88	88	89	88	87	89	89	87	90	90	87	90	89	87	88	Baik di Gizi Klinik	253	84
z	87	88	85	85	88	87	89	89	86	87	87	85	85	88	87	90	89	87	87	AGK & Konseling + PD	245	82
nika, S.Gz	85	87	83	84	86	85	85	86	85	87	90	85	87	90	87	90	90	87	87	Food Servise AGK	243	81
S.Tr.Gz	84	65	78	82	75	80	83	80	82	85	60	75	80	78	82	85	82	85	79		234	78
S.Gz	82	82	80	80	77	76	78	80	83	85	85	80	82	75	75	75	80	85	80	Menikah Punya 1 Anak	233	78
iga KH,	80	82	82	80	82	85	83	85	82	85	85	85	80	83	87	87	86	85	84	Menikah Punya 2 Anak,	233	78
naranari,	83	68	72	73	80	82	79	79	82	83	65	79	79	82	82	80	79	85	78	STR Belum Punya, Uji Kompetensi Belum, Keinginan Untuk Menempuh Pendidikan	232	77

Gambar 5.4 Form Penilaian Seleksi Karyawan
Sumber : Data Sekunder, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Ketika seluruh poin telah direkap, maka diadakan sidang pleno. Sidang pleno yang dihadiri oleh semua tim rekrutmen dan seleksi untuk mendiskusikan hasil yang ada. Untuk penerimaan dokter ada wawancara lanjutan sebagai pertimbangan. Seperti yang disampaikan oleh Bapak Komarudin sebagai Direktur Utama.

> “iya, jadi pada saat keputusan akhirkan disidang pleno nih. Sudah ada hasil akhir, sidang pleno. Kemarin kita barusan sidang pleno kemarin siang, ini kita butuh dengan dokter umum, dari hasil rekrut seleksi awal, seleksi awal ya, ini ada 13 yang masuk kriteria. Nah aku mutusin nih, panggil semua untuk presentasi, mana yang bisa kita wawancara, kita panggil direksi, kita lihat mana yang cocok

> mana yang nggakkan gitu. Karena sebenernya kemampuannya sama nih, kita harus cari pembeda tho.” (Bapak Komarudin selaku Direktur Utama,3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)

Setiap unit kerja yang membutuhkan karyawan baru juga dikutsertakan untuk memberi masukkan mana pelamar yang pas untuk diterima. Hal ini dilakukan agar unit kerja mendapatkan karyawan yang sesuai. Berikut pernyataan dari manajer penunjang medik yakni Ibu Ika yang mengikuti pleno keputusan akhir penerimaan karyawan:

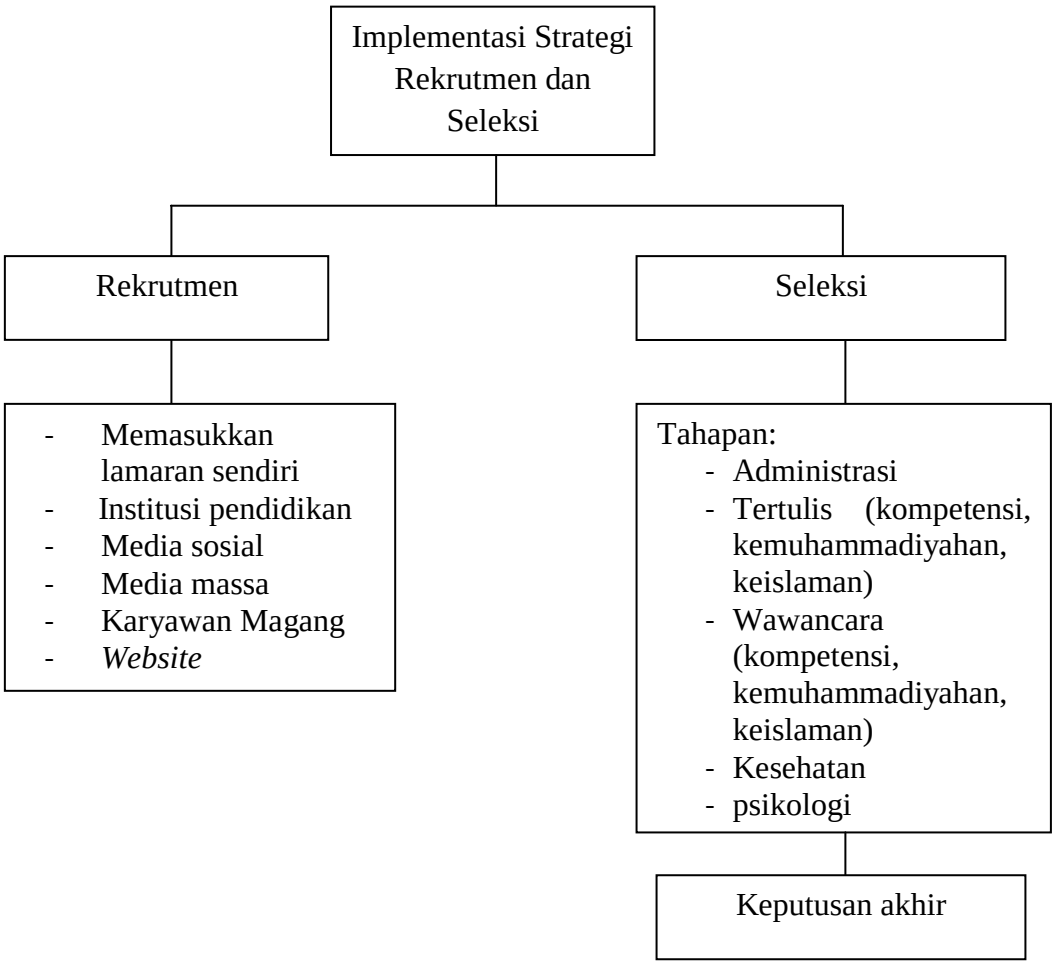
> “iya ikut ke rapatnya. Jadi kalo sudah, nanti semua dirangkum e... ini lho misal *ndelalah* kita butuhnya 3, tapi nomor 3 dan nomor 4 itu nilainya tipis, beda tipis. Ada yang nilainya bagus di ini, bagus di ini. Mana sih yang kita pilih, nah itu kita diskusikan disitu. Jadi memang pasti, maksudnya SDI tidak memutuskan sendiri, tapi dari hasil itu semua, diflorkan semua ke kita hasil nilainya itu, gini *lho* hasilnya, jadi siapa yang mau diambil kayak gitu.“ (Ibu Ika selaku Manajer Penunjang Medik, 4 Juli 2018 pukul 08.00 WIB)

Hal ini sejalan dengan pernyataan dari manajer SDI pada periode sebelumnya yaitu Bapak Eka. Saat narasumber menjabat di unit SDI, pada keputusan akhir juga dilakukan rapat yang dihadiri seluruh tim dan unit yang membutuhkan karyawan tambahan.

> “nah, diterima tidaknya kita akan mengumpulkan semua... e.. yang berkepentingan, misalnya keperawatan, bangsal sofa butuh 2 perawat s.kepners, yaudah supervisor bangsal sofa, lalu kemudian manajer keperawatan, manajer yanmed, lalu direktur e.. pelayanan, lalu kemudian direktur SDI, lalu kemudian manajer SDI, e... yang menguji, semua yang menguji yang terlibat itu semua diundang. Begitu. “(Bapak Eka selaku Manajer SDI pada periode sebelumnya, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)

Keputusan akhir ditentukan oleh kepegawaian serta direksi dengan bantuan atau rekomendasi dari unit kerja.

5.4 Ringkasan hasil



Sumber: Data Primer, diolah tahun 2018 (Lampiran D, hal 289)

5.5 Diskusi Hasil

Dalam implementasi stretegi rekrutmen dan seleksi karyawan, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta memiliki kebijakan tertentu yaitu dengan penggunaan sumber rekrutmen yang berasal dari internal yaitu para karyawan magang dan eksternal yaitu yang berasal dari luar rumah sakit. Implementasi yang ada mengalami beberapa perubahan dibandingkan dengan beberapa tahun silam. Dimana pada 35 tahun yang lalu hanya terdapat tes wawancara saja dan saat ini tes atau seleksi yang diterapkan lebih lengkap guna mendapatkan orang yang tepat

untuk mengisi tempat yang tepat pula. Ada persyartan tambahan yang digunakan pada saat ini guna menemukan kandidat yang terbaik. Hal ini serupa dengan penelitian oleh Kundu, dkk (2013) bahwa persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus bisa menentukan proses rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan perusahaan. Perubahan yang dilakukan RS PKU Muhammadiyah tentunya juga disesuaikan dengan apa yang menjadi kebutuhan rumah sakit.

Pemberitahuan adanya rekrutmen oleh RS PKU Muhammadiyah lebih sering menggunakan menghubungi institusi yang telah bekerjasama khususnya institusi Muhammadiyah agar adanya persamaan visi misi dan melanjutkan perkaderan yang akan membawa kinerja yang baik. Selain itu juga agar lebih mudah dalam proses perkaderan yang ada, serta dengan mendapatkan pelamar yang berasal dari institusi Muhammadiyah maka kualitas pelamar menjadi lebih baik. Hal ini dikarenakan setiap institusi Muhammadiyah mengirimkan lulusan terbaiknya untuk bekerja di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang akan membawa kinerja dan loyalitas. Sesuai dengan penelitian Agyei dkk (2016) bahwa rekrutmen dan seleksi di sektor lain terbukti mempengaruhi kinerja karyawan dan seluruh organisasi. Penelitian oleh Samak (2016) juga mengatakan bahwa ada dampak yang jelas dari transparansi dengan loyalitas sesuai dengan pelaksanaan seleksi dan rekrutmen. Loyalitas penting bagi Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam menjalankan bisnis pelayanannya.

Tidak dapat dipungkiri, sejak 35 tahun yang lalu hingga sekarang penggunaan keluarga atau teman sebagai penyebar informasi rekrutmen masih berlaku di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Penelitian oleh

Mohammad (2015) menemukan bahwa metode rekruitmen yang paling populer adalah *"Word of Mouth",* diikuti dengan iklan di koran dan saran dari karyawan. Sejalan dengan penelitian yang dilakukan Bhoganadam dkk (2014) yang menemukan bahwa responden mengetahui tentang lowongan pekerjaan melalui teman-teman mereka di perusahaan. Metode ini digunakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta karena dianggap lebih efektif dan cepat dalam menyebarkan informasi.

Sumber rekrutmen yang digunakan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah sumber internal yang berasal dari karyawan magang dan sumber eksternal yang berasal dari luar sama dengan Bohlander dan Snell (2013) sumber rekrutmen berasal dari internal dan eksternal. Dalam implementasinya, RS PKU Muhammadiyah secara adil melakukan rekrutmen dan seleksi baik itu dari internal dan eksternal. Ketika dibuka lowongan pekerjaan, baik ekternal maupun internal bebas untuk mendaftar. Tidak ada perbedaan diantara keduanya pada proses rekrutmen dan juga seleksi. Berbeda dengan penelitian Delgadová, dkk (2017) yang dilakukan diperusahaan multinasional, bahwa perusahaan multinasional lebih memilih sumber rekrutmen internal daripada eksternal. Penelitian Tanga dkk (2017) memenukan bahwa proses rekrutmen yang digunakan untuk memilih fasilitator sebaya yang adil dan transparan, karena semua departemen menerapkan kriteria prestasi akademik. Serupa dengan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang transparan dan adil dalam proses rekrutmen dan seleksi.

Tahapan seleksi yang ada di RS PKU Muhamamdiyah Yogyakarta sangat beragam. Tahapan yang beragam tersebut meliputi seleksi administrasi, tes tertulis, tes wawancara, psikologi, kesehatan dan keputusan akhir. Ada seleksi istimewa yang diterapkan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yaitu tes keislaman dan kemuhammadiyahan pada saat tes tertulis dan tes wawancara. Hampir sama dengan penelitian yang dilakukan oleh Mohammad (2015) yang menyampaikan bahwa seleksi yang paling populer adalah penyaringan melalui CV, kemudian wawancara, wawancara kelompok, penilaian kesehatan dan pendidikan. Selain itu, tahapan yang kompleks juga ditemui oleh Rahim (2016) yaitu di penelitian yang ia lakukan tahapan seleksi yang ada yaitu seleski administrasi,tes tertulis wawancara, mencari tau latarbelakang, keputusan akhir oleh manajemen dan pengumuman serta penempatan. Bohlander dan Snell (2013) yaitu Penyaringan awal, wawancara, *Post-Interview Screening*, tes pra kerja, dan keputusan akhir. Namun pada perusahaan konvensional yang bukan rumah sakit berbasis Islam dan kepemilikan Muhammadiyah tidak ada tes keislaman dan juga kemuhammadiyahan.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan tahapan seleski wawancara. Armstrong (2012) membagi wawancara menajadi 3 yaitu wawancara terstruktur, wawancara tidak terstruktur, dan wawancara berbasis kompetensi. Melihat hasil penelitian yang ada, RS PKU Muhammadiyah menggunakan jenis wawancara berbasis kompetensi yang dimana pertanyaan wawancara bertujuan untuk menetapkan sejauh mana seorang kandidat memiliki yang dibutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta level yang

tepat kompetensi perilaku yang diinginkan baik dibidang sesuai unit kerja maupun pada keislaman dan kemuhammadiyahan.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak hanya mempertimbangkan kompetensi terkait uni kerja yang akan dimasuki oleh calon karyawan namun juga aspek akhlak dan *softskill*. Cynthia Fisher dalam Anthony, dkk (2006) membagi kunci strategis dalam sumber daya manusia menjadi 2 kategori yakni: *Growth-prospector-high-tech entrepreneurial strategies*, dan *Mature-defender-cost-efficiency strategies.* RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang mengambil karyawan di entry level dan promosi dari dalam serta menekankan pelayanan, loyalitas, dan sifat-sifat lainnya seperti akhlak sangat dihargai bukan sekadar kinerja menunjukkan bahwa rumah sakit ini masuk kategori *Mature-defender-cost-efficiency strategies*.

Snow and Snell, 1993; Sparrow, 1994; Williams dan Dobson, 1997 dalam Millmore, dkk (2007) mengatakan bahwa melalui kerangka kontijensi, dimungkinkan untuk memetakan HRP yang sesuai pendekatan, pemilihan seleksi strategis dan kriteria seleksi untuk masing-masing dari ketiga skenario ini (status quo¸terencana/dapat diprediksi, perubahan yang tidak direncanakan/tidak terduga). Serupa dengan yang dilakukan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah dalam skenario status quo, dimana kriteria seleksi yang digunakan adalah kriteria operasional yakni atribut wajib untuk kesuksesan kinerja pada pekerjaan saat ini, kemampuan, pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keyakinan dan nilai-nilai yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini.

BAB VI

EVALUASI STRATEGI REKRUTMEN DAN SELEKSI : PENILAIAN KEMBALI DEMI PERBAIKAN

6.1 Pendahuluan

Pada aktivitas strategis tedapat tahapan yang harus dilakukan oleh perusahaan yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan yang terakhir adalah evaluasi strategi. Dengan melakukan evaluasi, perusahaan dapat mengetahui kekurangan yang ada dalam menentukan strategi perusahaan ini. Evaluasi ini juga dilakukan agar perusahaan dapat bertahan pada kondisi yang dinamis seta keadaan dengan ketidakpastian tinggi dari luar perusahaan.

Sebuah pelaksanaan strategi tentunya tidak seluruhnya berjalan dengan sempurna, oleh karena itu diperlukan evaluasi diakhir pelaksanaan. Evaluasi ini dapat berupa penilaian terhadap karyawan yang diterima, bobot soal, pelaksanaan seleksi dan lainnya.

Dalam bab ini akan dibahas terkait bagaimana RS PKU Muhammadiyah melakukan evaluasi, aspek apa saja yang dievaluasi, serta faktor dan hambatan apa saja yang ada selama proses strategi rekrutmen dan seleksi karyawan ini.

6.2 Fluktuasi Jumlah Pelamar

Evaluasi yang dilakukan oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarat salah satunya adalah dengan mengevaluasi fluktuasi jumlah pelamar. Tidak dapat dielakkan jika pada saat proses rekrutmen akan ada masanya jumlah

pelamar melebihi ekspektasi atau pun sangat kurang dari ekspektasi yang diharapkan. Evaluasi terkait fluktuasi ini disampaikan oleh Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian:

> "ya kita tetap banyak juga, asal sudah melebih dari kuota yang dibutuhkan misal kita butuh 5 perawat, yang daftar lebih dari 5 ya sudah itu yang kita seleksi. Syukur-syukur kalo lebih banyak lagi, tapi kalo kurang dari 5, ya kita masih bisa tetap waktunya ditunda untuk memanggil lagi atau tadi itu pengumuman lewat media." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)

Selain Bapak Alwi, manajer SDI pada periode sebelumnya juga menyampaikan terkait dengan fluktuasi jumlah pelamar ini. Dengan mengevaluasi keadaan ini, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah dapat mempelajari tren fluktuasi jumlah pelamar. Berikut pernyataan Bapak Eka selaku mantan manajer SDI:

> "iya, akan dievaluasi. Oh kalo tahun-tahun sekian, kita tau kalo tahun sekian belum ada kelulusan. Tahun sekian ini banyak kelulusan. Itu kita tau, jadi kita bisa *mapping* begitu. Nek itu seperti itu, fluktuatif sih sebenarnya pendaftar itu. Naik turun, naik turun gitu ada. Tapi itu hanya terjadi pada kita hanya 2 kali, yang paling susah dicari itu rekam medis, kalo yang lain sudah *buanyaak buangeet*. Rekam medis itu jurusam baru ya, jadi mereka pasti e akan diminati oleh seluruh perusahaan yang menggunakan jasa rekam medis seperti itu." (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)

Dengan evaluasi ini, RS PKU Muhammadiyah dapat melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya dengan melihat pemetaan yang telah dibuat.

6.3 Biaya

Dalam menjalankan strategi rekrutmen dan seleksi, aspek biaya tidak dapat terlewatkan. Rumah sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga melaksanakan evaluasi biaya yang digunakan dalam melakukan rekrutmen dan seleksi, meskipun biaya telah dianggarkan dengan baik sebelumnya.

> “lho ya iya no, kan mengajukan anggaran terlebih dahulu. Kalo ditempat, beda mungkin ya negeri dengan swasta. Kalo kami ada mengajukan anggaran dan ada di posnya mata anggaran. Kita e.. diawal tahun kita mengajukan proposal ke direktur, ini lho anggarannya. Bla bla bla sekian, nanti direktur mengacc begitu, oh ini dikurangi dong, keuangannya begitu. Kalo nggak ya berarti kita jalan, apa yang akan kita anggarkan yang akan kita belanjakan.” (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)

Selain Bapak Eka, Bapak Alwi juga menyampaikan hal yang sama terkait dengan biaya. Sedikit membandingkan dengan rumah sakit negeri dalam hal pembiayaan.

> “kalo bukan institusi pemerintah kayak Muhammadiyah ini kan bisa fleksibel. Kurang bisa minta tambah, kalo lebih pasti dikembalikan. Kita kalo di pemerintah atau institusi negara kalo kurang ya gak bisa, sesuai yang diajukan ya itu aja. Kalo kurang mesti nyari sendiri, kalo kita nggak, sangat fleksibel.” (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)

Ibu Ekorini selaku Direktur SDI dalam wawancara yang ada juga menyampaikan bahwa biaya akan mempengaruhi penggunaan sumber rekrutmen di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

> “ya, pertama untuk yang rekrutmen, strategi rekrutmen kenapa kita mengambil seperti itu, e... kita per.. terutama kita mengambil yang e... yang tertutup ya. Tertutup maksudnya tidak melalui media massa. Satu, biayanya lebih murah. Karena untuk menyampaikan di media massa itu lebih, lebiih mahallah.” (Ibu Ekorini selaku Direktur SDI, 2 Mei 2018 pukul 11.15 WIB)

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah menganggarkan biaya untuk pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Namun pada akhir atau pada tahap evaluasi, anggaran biaya ini turut dievaluasi kembali penggunaannya. Jika ada dana berlebih akan dikembalikan ke rumah sakit, namun jika pada pelaksanaan kurang maka bisa meminta tambahan kembali.

6.4 Kualitas Pelamar

Ketika perusahaan membuka lowongan pekerjaan, tentunya akan banyak masyarakat yang ikut memasukkan lamarannya ke perusahaan tersebut. Rumah sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga mengalami hal tersebut. Oleh karena itu, rumah sakit ini melakukan evaluasi terhadap kualitas pelamar yang mendaftar.

> "kita sudah seleksi sendiri, di seleksi awal, nanti yang kita ikutkan seleksi adalah yang IPKnya diatas sekian." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)

Sedikit berbeda dengan Bapak Eka yang merupakan manajer SDI periode sebelumnya. Dimana pada periodenya, kualitas pelamar yang dievaluasi lebih pada kemampuan softskill yang dimiliki para pelamar.

> "oh kalo itu iya, akan dievaluasi no kayak gitu. Tapi yang utama bagi kita adalah *softskill* sebenarnya. Mau IPK tinggi tapi *softskill*nya jelek juga nggak akan keterima gitu. Titik beratnya ada di *softskill* ya, karena kita jasa ya. Jasa kan dibutuhkan softskill yang bagus gitu." (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)

Dapat terlihat bahwa banyaknya pelamar yang ada tidak luput dari evaluasi terhapa kualitas dari pelamar tersebut. Dengan adanya evaluasi tersebut, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dapat menjadikan bahan evaluasi untuk pelaksanaan rerutmen selanjutnya.

6.5 Penyeleksi

Tidak hanya mengevaluasi terkait dengan pelamar dan sistem, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah juga melakukan evaluasi kepada para penyeleksi. Hal ini dilakukan karena penyeleksi bisa saja melakukan kesalahan atau sesuatu yang tidak pas pada saat implementasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan.

> "kalo biasanya, kalo yang melakukan tes gitu ya, e kita menyeleksinya kadang-kadang e tidak tertulis ya. Ini kok beda ya pemahamannya, ini kok

> kadang-kadang misal soalnya sama antara penilai a b c pertanyaan sama, tapi persepsi penilai kadang-kadang tidak sama persis, jadi memberikan nilai berbeda. Jadi kita evaluasi, kita samakan persepsi dulu antar penguji.” (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)

Evaluasi yang dilakukan kepada penguji ini dimaksudkan untuk menyamakan persepsi diantara penguji agar hasil penilaian yang ada dapat sama atau tidak jauh berbeda. Hal yang sama juga dinyatakan oleh Bapak Eka selaku Manajer SDI pada periode sebelumnya.

> “kan sudah di.. apa namanya, hasilnya itu. Jadi otomatis bisa saling mengevaluasi, misalnya softskillnya berapa, oh sekian. Lho nggak, kemarin saya mengujinya sekian kok, ini ini, anak ini bagus sebenarnya. Nggak, softskillnya buruk. Oh agamanya ini sekian. Itu kan langsung di pleno, nah kalo di pleno kan otomatis.” (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)

Ketika para penguji telah dievaluasi dan memiliki persepsi yang sama terkait suatu soal yang akan mereka ujiakan, maka penilaian yang ada akan tidak jauh berbeda antara satu penguji dengan penguji yang lainnya. Itulah mengapa evaluasi para penguji atau penyeleksi harus dilakukan oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

6.6 Bobot Soal

Bobot soal juga menjadi sasaran evaluasi rekrutmen dan seleksi karyawan di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Evaluasi ini bisa menjadi bahan pertimbangan dalam merumusakan dan implementasi strategi rekrutmen dan seleksi selanjutnya.

> “ohh iya pasti ada, bobot soal pasti dievaluasi. Kan ada tingkat kemudahan, tingkat kesukaran dalam soal itu. Gitu.” (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)

Sedikit berbeda dengan yang disampaikan oleh bapak Eka, sebagai supervisor kepegawaian Bapak Alwi menyampaikan jika evaluasi pada boot soal sudah dilakukan oleh unit masing-masing dan kepegawaian hanya langsung melaksanakan seleksi saja.

> "tidak ada pembahasan itu sih, itu dari unit masing-masing. Misalnya tadi dari unit keislaman, yasudah kalo dari unitnya sudah layak untuk diteskan ya sudah, dari tim kita tidak mengintervensi bagian atau unit keislaman, keperawatan, terserah." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)

Bobot soal yang dijadikan tes diharapkan dapat mengantarkan pelamar terbak untuk bergabung di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

6.7 Turnover

Untuk mengukur keberhasilan pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan evaluasi terkait hasil. Namun tidak langsung pada saat penerimaan, evaluasi dilihat pada 3 bulan setelah pelaksanaan rekrutmen dan seleksi.

> "kalo keberhasilannya, kita anu, kita tidak secara langsung. Keberhasilannya kita melihat setelah 3 bulan. Kalo misalnya setelah 3 bulan, pegawai yang kita terima, yang kita tes itu, lebih banyak yang keluar, itu yang kita seleksi kita wawancara itu yang kurang berhasil. Karena pada wawancara itu ditekankan pegawainya itu sudah mantap disini, tidak akan kemana-mana gitu. Jadi nggak langsung evaluasinya, namun setelah 3 bulan. Kalo kita kan banyak pegawai yang baru 1 bulan sudah keluar. Misalnya diterima ditempat lain, itu kan sampai lolos diwawancara, oh saya sudah daftar ditempat sana, saya sudah.. kalo sampai ikut tes disini kan berarti dari segi biaya kita sudah mengeluarkan banyak, dan kita tidak dapat hasil. Ada evaluasinya." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)

Bapak Eka selaku manajer SDI periode sebelumnya juga melakukan evaluasi pelaksanaan dengan melihat turnover karyawan yang ada. Ini menunjukan bahwa baik periode yang lalu dengan sekarang sama-sama

mengevaluasi keberhasilan strategi rekrutmen dan seleksi dengan *turnover* karyawan.

> "bagaimana mengevaluasi strategi, ya otomatis tingkat *turnove*... *turnover*nya apa, e tingkat keluarnya pegawai semakin sedikit, itu menandakan kita semakin sukses dalam rekrutmen. Tapi semakin banyak *turnover*nya, maka kita tidak sukses dalam rekrutmennya. Tapi alhamdulillah di era jaman saya nggak ada yang keluar begitu." (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)

Penting bagi rumah sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta untuk mengevaluasi terjadinya turnover untuk melihat kesuksesan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Biaya yang dikeluarkan telah banyak tetapi karyawan tidak bertahan lama tentunya akan merugikan rumah sakit.

6.8 Kinerja

Evaluasi yang dilakukan oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah evaluasi yang lebih berfokus pada evaluasi kinerja karyawan yang telah diterima. Karyawan tersebut akan memasuki masa orientasi 3 bulan dan kemudian akan dilakukan penilaian kembali. Penilaian ini yang akan menentukan apakah kontrak akan terus dilaksanakan atau diputus. Berikut ini pernyataan dari Ibu Rini sebagai Direktur SDI.

> "ee.. setelah mereka masuk itu 3 bulan kita evaluasi, PKU lakukan evaluasi. Jadi, kinerjanya. Terutama dari kinerja stafnya. Nah, e.. misalnya begini, setelah dia lolos masa orientasi 3 bulan, 3 bulan di.. yang melakukan evaluasi di masa 3 bulan adalah unit kerja terkait." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)

Narasumber lainnya yang merupakan manajer SDI pada periode kepengurusan sebelumnya yakni Bapak Eka juga menyatakan hal yang sama. Apabila dalam masa kontrak tersebut terdapat masalah dan bertentangan dengan

aturan rumah sakit, karyawan tersebut bisa langsung diputus kontrak meskipun belum masuk kepada evaluasi per3 bulan.

> "e... cara evaluasinya ya otomatis kami dengan melakukan ada sistem kontrak terlebih dahulu ketika sudah diterima begitu, nah nanti saya akan lihat begitu. E.. dari yang sudah diterima itu, nah ketika dia sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan unit, ya kami akan menjadikan dia pegawai tetap. Tapi kalo tidak ya ditengah-tengah akan kami putus. Begitu." (Bapak Eka selaku Manajer SDI pada periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)

Kemudian Bapak Eka juga menyampaikan terkait kriteria yang menjadi bahan evaluasi bagi para karyawan yang telah melalui proses rekrutmen dan seleksi.

> "yaa dari kompetensi dia, kinerja, lalu kemudian kerjasama tim, lalu ya kayak DP3 gitu lah. DP3 itu kan buanyak kompetensinya, keagamaannya ada, kompetensinya ada, tingkat kerjasamanya ada, kemudian tingkat ibadahnya dia ada, karena ini rumah sakit Islam. Begitu lalu, apa ya, ya begitulah. Kan dalam DP3 itu banyak banget penilaiannya." (Bapak Eka selaku Manajer SDI pada periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah melakukan evaluasi terkait strategi rekrutmen dan seleksi karyawan ini juga dilkaukan kepada hasil nyata dari pelaksanaan strategi tersebut yakni dengan mengevaluasi karyawan yang telah diterima.

6.9 Faktor yang mempengaruhi

Faktor yang ada dalam strategi ini tentunya akan mempengaruhi pelaksanaan dari strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Menurut keterangan dari direktur SDI, dalam pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan komitmen dan waktu menjadi faktor yang mempengaruhi. Berikut ini pernyataan direktur SDI:

> "emm.. tentu saja ini ya, misalnya gini. Ee.. komitmen dari semua unit kerja karena kan rekrutmen kan melibatkan unit kerja terkait. Jadi tidak hanya

> dilakukan oleh kepegawaian, jadi kalo ada rekrutmen itu mesti unit kerja terkait itu terlibat. Misalkan unit kerja rekam medis, itu unit rekam medis mesti terlibat disitu. Nah, bagaimana komitmen mereka dalam menegakkan bahwa yang diterima itu memang yang sesuai dengan yang kompetensinya, sesuai dengan kebutuhan, bukan titipan siapa gitu kan. Kemudian yang kedua, e.... apa ya.. ke.. kepatuhan kita pada jadwal. Kadang yang molor itu jadwal. Misal kita sudah tetapkan untuk periode ini skedulnya seperti apa, karena untuk ketetapan terakhir harus sepengetahuan BPH." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 21 Mei 2018 pukul 0950 WIB)

Selain itu, ada faktor lain yang dirasakan oleh supervisor kepegawaian. Kepegawaian ini merupakan unit pelaksana dari strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Faktor yang mempengaruhi pelaksanaan seleksi menurut supervisor kepegawaian sebagai berikut:

> "faktornya? Faktornya macam-macam ya, nanti ada waktu, ada tempat, ada... terutama waktu dan tempat biasanya. Kalo faktor yang lain, biaya tidak ada masalah ya, kalo fasilitas tidak ada masalah ya. Cuma waktu dan tempat yang mempengaruhi" (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 7 Juni 2018 pukul 08.25)

Selain faktor, terdapat hambatan dan tantangan yang harus dihadapi dala melaksanakan strategi rekrutmen dan seleksi ini. Tantangan tersebut tentunya juga akan mengganggu keefektivitasan dari strategi yang ada. Direktur SDI menyampaikan bahwa sulitnya mencari karyawan pada unit tertentu menajdi hambatan dan tantangan bagi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta,

> "opo yo, e... kadang ada yang e... apa ya, hambatannya itu kadang, e.. langka. Jadi kita perlu, perlu staf tersebut tapi kompetensi tersebut tidak banyak." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 21 Mei 2018 pukul 09.50)

Selain kelangkaan tenaga kerja, hambatan yang lainnya ada waktu untuk melaksanakan evaluasi terkait strategi rekrutmen dan seleksi.

> "biasanya Cuma waktu untuk ketemu yang susah. Jadi kan buanyak teamnya, misalnya 1 rekrutmen tidak hanya 1 job, kompetensi. Misalnya ada perawat, ada rekam medis, ada farmasi kayak gitukan kita kan mintanya evaluasinya dari temen-temen ini, dari teman-teman yang terlibat. Itu sulit

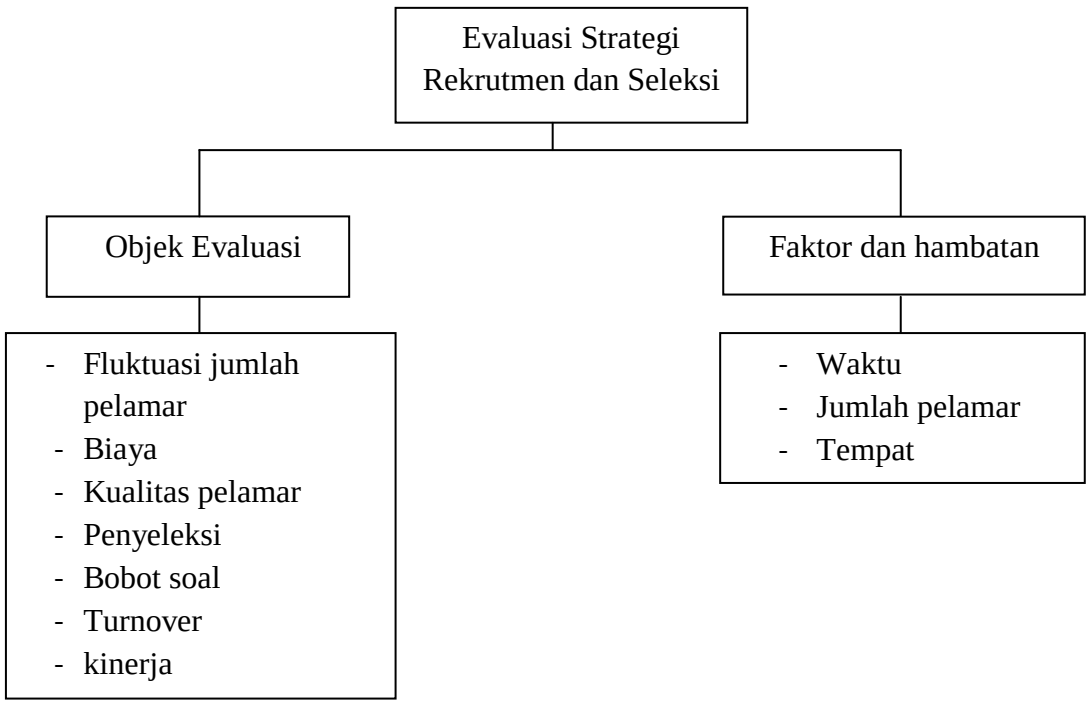
> untuk ditemukan untuk tempat, biasanya ya kita pake grup WA struktural aja. Misalnya masukkan itu seperti apa, kayak gini, kayak gini, dan seterusnya. Besok lagi disediakan form kayak gini, misalnya. Seperti itu." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 21 Mei 2018 pukul 09.50)

Selain itu, dalam pelaksanaan terkadang ada hambatan dan tantangan lain seperti saat pelaksanaan ada anggota tim yang tidak hadir, serta ketersediaan tempat untuk pelaksanaan seleksi. Hal ini disampaikan oleh Pak Alwi yang memiliki posisi sebagai supervisor kepegawaian.

> "hambatannya biasanya kita dianu, anggota tim biasanya. Ada anggota tim yang tidak bisa saat pelaksanaan atau hambatan misalnya... yang tadi itu ada tempat, misalnya e.. apa kita usahakan tidak bisa itu salah satu hambatan. Kalo biaya tidak ada masalah, selalu bisa." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 7 Juni 2018 pukul 08.25)

Faktor dan hambatan yang mempengaruhi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan memang sulit untuk dielakkan. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah melakukan juga evaluasi untuk mengatasi hambatan yang ada.

6.10 Ringkasan Hasil



Sumber: Data Primer, diolah tahun 2018 (Lampiran D, hal 290)

6.11 Diskusi Hasil

Evaluasi dalam sebuah pelaksanaan strategi sangat penting untuk dilaksanakan agar ditemukan kekurangan yang ada. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan evaluasi terkait strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Evaluasi yang dilakukan pada beberapa objek seperti fluktuasi jumlah pelamar. Fluktuasi ini tentunya akan menimbulkan masalah jika rumah sakit membuka lowongan tanpa mengetahui kapan institusi banyak meluluskan mahasiswanya. Ketika jumlah pelamar banyak dan melebihi ekspektasi tentunya rumah sakit akan mendapatkan banyak calon yang akan diseleksi. Namun ketika kurang, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta akan sulit untuk melanjutkan proses seleksi dan akhirnya harus memperpanjang durasi rekrutmen.

Kemudian yang dievaluasi selanjutnya adalah biaya. Penggunaaan biaya yang ada harus kembali dievaluasi dan ditinjau penggunaannya. Meskipun pada awal sebelum melaksanakan rekrutmen dan evaluasi telah mengajukan prosposal, biaya yang terpakai harus dievaluasi kembali sebagai bahan rujukan untuk pelaksaan selanjutnya. Pearce dkk (2009) menyatakan bahwa ada 9 tugas kritikal yang salah satunya adalah evaluasi kesuksesan proses strategi sebagai masukkan untuk pembuatan kebijakan dimasa yang akan datang. Sama dengan yang dilakukan oleh RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menjadikan evaluasi sebagai pertimbangan untuk strategi selanjutnya.

Selain iu, kualitas pelamar juga termasuk dalam item yang dievaluasi. Hal ini nantinya akan mempengaruhi penggunaan sumber rekrutmen. Biasanya ketika RS PKU Muhammadiyah menggunakan sumber dari institusi pendidikan akan

mendapatkan pelamar yang lebih berkualitas karena institusi mengirimkan lulusan terbaik mereka.

Penyeleksi juga tidak luput dari evaluasi karena mereka yang telah melakukan penyeleksian kepada para pelamar. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam mengevaluasi pelamar adalah dengan menyamakan persepsi diantara penyeleksi agar penilaian yang ada bisa sejalan. Penelitian Lunenburg (2010) juga menyatakan masalah yang ditemukan dalam proses wawancara yaitu ketidakbiasaan dengan pekerjaan, keputusan yang prematur, penekanan pada informasi negatif, bias pribadi, dan kuota perekrutan. Sedikit berbeda dengan yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang melakukan persamaan persepsi agar tidak ada bias pribadi.

Kemudian evaluasi dilakukan pada bobot soal yang akan diujikan. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah yang memiliki tes keislaman dan kemuhammadiyahan tentunya akan membuat soal dari tingkatan kesukaran yang ada. Namun hasil wawancara menunjukkan jika evaluasi ini dilakukan oleh unit yang bertanggungjawab saja.

Strategi rektutmen dan seleksi dikatakan berhasil ketika karyawan puas dan bertahan di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta, oleh karena itu turnover juga menjadi salah satu bahan evaluasi dari strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Bhoganadam dkk (2014) menjelaskan bahwa kebijakan rekrutmen dan seleksi dapat mempengaruhi iklim perusahaan, jika karyawan tidak puas dengan sistem maka dapat menjadi sebuah permasalahan. Penelitian oleh Gugesh dkk (2013) mengemukakan bahwa semakin efektif organisasi merekrut

dan memilih kandidat, semakin banyak kemungkinan mereka akan mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang puas. Serupa dengan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang melakukan evaluasi juga untuk memperbaiki kekurangan yang ada agar pelaksanaan selanjutnya bisa lebih baik dan karyawan merasa puas.

Hasil dari rekrutmen dan seleksi juga turut dievaluasi yakni dengan menilai kinerja dari para karyawan yang telah diterima. Karyawan tersebut memasuki masa orientasi selama 3 bulan dan kemudian RS PKU Muhammadiyah akan mengevaluasi terkait kinerjanya. Bohlander dan Snell (2013) mengatakan bahwa untuk mengevaluasi kinerja pada implementasi strategi, perusahaan membutuhkan standar hasil yang ingin dicapai perusahaan salah satunya adalah produktifitas. Sejalan dengan David (2006) menjelaskan bahwa kegiatan pokok dalam evaluasi manajemen strategi salah satunya adalah mengukur kinerja. Sama dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang melalui evaluasi tenaga kerja sepanjang masa orientasi setelah dinyatakan diterima sebagai karyawan.

Faktor-faktor tertentu juga hambatan serta tantangan juga tidak terlepas dari pelaksanaan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi adalah waktu, jumlah pelamar, ketersediaan tempat dan para anggota tim. Tidak jauh berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahin (2016) bahwa terdapat beberapa masalah dalam rekrutmen dan seleksi yaitu mengenai orientasi waktu, kompleksitas dalam menilai aplikasi calon.

Dalam Mondy (2016), bahwa ada tiga pendekatan untuk memvalidasi tes seleksi yakni validitas terkait kriteria, validitas konten, validitas konstruk. Tidak sepenuhnya serupa dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dalam evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan hanya menggunakan validitas terkait kriteria yakni uji metode validasi yang membandingkan skor pada pengujian seleksi terhadap beberapa aspek kinerja.

BAB VII

AMUNISI AWAL MENCAPAI CITA-CITA

7.1 Menyelaraskan Kebutuhan, Pedoman, dan Kebijakan

Peran manajemen sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan tentunya akan berdampak bagi seluruh unit yang ada. Hal ini dikarenakan seluruh unit memerlukan SDM untuk melaksanakan tugas yang ada. Mathis, dkk (2008) terdapat 3 peran staf SDM yang salah satunya adalah peran strategis. Peran SDM strategis ini mensyaratkan SDM profesional menjadi proaktif dalam menangani realitas bisnis dan dengan fokus pada kebutuhan bisnis di masa depan, seperti perencanaan tenaga kerja, strategi kompensasi, dan kinerja SDM. Didukung oleh David (2006) mengatakan bahwa dalam manajemen strategi terdapat 3 tahapan yaitu perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi strategi. Serupa dengan yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam kegiatan strategis yang salah satunya yakni perencanaan kebutuhan tenaga kerja.

Perencanaan kebutuhan tenaga kerja di RS PKU Muhammadiyah diawali dengan penghitungan beban kerja pada setiap unitnya. Armstrong (2011) menyatakan bahwa perusahaan perlu menetapkan berapa banyak pekerjaan yang harus dipenuhi dan kapan harus terpenuhinya. Tentunya pernyataan ini sejalan dan sama dengan yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dalam perumusan strateginya, diawali dengan menghitung beban kerja dan jumlah tenaga yang harus dimiliki.

Visi dan misi yang ada sangat penting untuk digunakan dalam merumuskan strategi. RS PKU Muhammadiyah menggunakan pedoman yang

berisi visi dan misi perusahaan agar dapat terintegrasi. Menurut Bohlander dan Snell (2013) hubungan antara perencanaan strategis dengan sumber daya manusia seluruh aspek harus terintergrasi dengan baik. Armstrong (2011) mengemukakan tujuan SDM strategik yakni salah satunya mencapai *fit* atau integrasi - strategi HR pas atau menyelaraskan strategi HR secara vertikal dengan strategi bisnis dan mengintegrasikan dengan satu sama lain. Rothwell dan Kazanas (2003) mengemukakan bahwa strategi Rekrutmen dan seleksi yang tepat harus mempertimbangkan *grand strategy* SDM. Pedoman dan kebijakan yang ada selalu digunakan RS PKU Muhammadiyah dalam merumuskan strategi yang ada agar seluruh bagian saling terintegrasi baik dari strategi perusahaan hingga strategi rekrutmen dan seleksi.

Rencana strategis yang ada disusun oleh setiap unit kerja dengan menggunakan dasar visi dan misi. Chakravarthy, dkk (1991) dalam De Wit, dkk (2010) menyatakan terkait dengan hubungan tingkat organisasional dengan perencanaan strategis tidak sepenuhnya sama dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Dimana rumah sakit ini dalam merencanakan strategi telah dilimpahkan tanggungjawab pada masing-masing direktur bersama dnegan manajernya.

Dengan pengintegrasian visi misi tersebut, dapat dilihat bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menginginkan karyawan terbaik guna meningkatkan kualitas pelayanan. Melihat teori dari Miles dan Snow (1978) dalam Anthoni, dkk (2006) tentang 4 tipologi strategi yakni *Defender*, *prospector*, *analyzer*, dan *reactor*. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dalam merumuskan

strategi rekrutmen dan seleksi melihat dari visi misi yang ada, dapat disimpulkan bawa rumah sakit ini memiliki tipologi strategi *defender* yang memiliki hanya satu produk yakni pelayanan dan ingin memberikan yang terbaik bagi konsumennya melalui karyawan yang berkualitas.

7.2 Pencarian dan Penyaringan Tenaga Unggul Akal, Unggul Iman

Dalam implementasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, RS PKU Muhammadiyah memiliki sumber dan tahapan yang beragam serta ada persyaratan khusus seperti keislaman dan kemuhammadiyahan.

7.2.1 Rekrutmen

Sumber rekrutmen yang digunakan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah internal yang berasal dari karyawan magang dan eksternal yang berasal dari institusi pendidikan, memasukkan lamaran sendiri, sosial media, media massa dan informasi dari keluarga. Menurut Bohlander dan Snell (2013) rekrutmen berasal dari internal dan eksternal. Sama dengan praktek rekrutmen yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang menggunakan sumber internal dan eksternal yang lebih menekankan pada institusi Muhammadiyah.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam melakukan rekrutmen lebih kepada pemenuhan kebutuhan di level bawah dan manajemen puncak lebih kepada promosi. Cynthia Fisher dalam Anthony, dkk (2006) membagi kunci strategis dalam sumber daya manusia menjadi 2 kategori yakni: *Growth-prospector-high-tech entrepreneurial strategies*, dan *Mature-defender-cost-efficiency strategies.* RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang mengambil karyawan di entry level dan promosi dari dalam serta menekankan pelayanan,

loyalitas, dan sifat-sifat lainnya seperti akhlak sangat dihargai bukan sekadar kinerja menunjukkan bahwa rumah sakit ini masuk kategori *Mature-defender-cost-efficiency strategies*.

Pelaksanaan rekrutmen dilakukan untuk memenuhi kebutuhan saat ini meskipun telah dilakukan perkiraan pada saat menyusun rencana strategis. Snow and Snell, 1993; Sparrow, 1994; Williams dan Dobson, 1997 dalam Millmore, dkk (2007) mengatakan bahwa melalui kerangka kontijensi, dimungkinkan untuk memetakan HRP yang sesuai pendekatan, pemilihan seleksi strategis dan kriteria seleksi untuk masing-masing dari ketiga skenario ini (status quo¸terencana/dapat diprediksi, perubahan yang tidak direncanakan/tidak terduga). Serupa dengan yang dilakukan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah dalam skenario status quo, dimana kriteria seleksi yang digunakan adalah kriteria operasional yakni atribut wajib untuk kesuksesan kinerja pada pekerjaan saat ini, kemampuan, pengetahuan, keterampilan interpersonal dan keyakinan dan nilai-nilai yang diperlukan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan saat ini.

7.2.2 Seleksi

Dalam tahapan seleksi yang ada, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menerapkan seleksi administrasi, tes tertulis, tes wawancara, tes kesehatan, dan tes psikologi serta keputusan akhir. Tahapan seleksi oleh Bohlander dan Snell (2013) yaitu Penyaringan awal, wawancara, *Post-Interview Screening*, tes pra kerja, dan keputusan akhir. Sedikit berbeda dengan yang ada di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, dimana rumah sakit ini dalam tahapan seleksi yang

sedikit lebih banyak dan dengan keistimewaan seperti tes keislaman dan kemuhammadiyahan.

Dalam seleksi di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta terdapat tes wawancara, baik wawancara terkait unit kerja, keislaman dan kemuhammadiyahan. Armstrong (2012) membagi wawancara menajadi 3 yaitu wawancara terstruktur, wawancara tidak terstruktur, dan wawancara berbasis kompetensi. Melihat hasil penelitian yang ada, RS PKU Muhammadiyah menggunakan jenis wawancara berbasis kompetensi yang dimana pertanyaan wawancara bertujuan untuk menetapkan sejauh mana seorang kandidat memiliki yang dibutuhkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan serta level yang tepat kompetensi perilaku yang diinginkan baik dibidang sesuai unit kerja maupun pada keislaman dan kemuhammadiyahan.

7.3 Penilaian Kembali Demi Perbaikan

Perusahaan tentunya akan melakukan evaluasi untuk melihat dan menilai pelaksanaan sebuah kegiatan, begitu pula Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta dalam mengevaluasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. Evaluasi dilakukan pada beberapa aspek seperti fluktuasi jumlah pelamar, biaya, kualitas pelamar, penyeleksi, bobot soal, turnover dan kinerja. Pearce dkk (2009) mengatakan bahwa ada 9 tugas kritikal yang salah satunya adalah evaluasi kesuksesan proses strategi sebagai masukkan untuk pembuatan kebijakan dimasa yang akan datang. Perusahaan dapat menggunakan evaluasi ini untuk bahan pertimbangan dalam menentukan strategi rekrutmen dan seleksi berikutnya karena jika pelaksanaan tidak. Sama dengan yang dilakukan oleh RS PKU

Muhammadiyah Yogyakarta yang menjadikan evaluasi sebagai pertimbangan untuk strategi selanjutnya.

RS PKU Muhammadiyah menggunakan masa orientasi untuk melakukan evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi dengan fokus kinerja dan akhlak. David (2006) menjelaskan bahwa kegiatan pokok dalam evaluasi manajemen strategi salah satunya adalah mengukur kinerja. Bohlander dan Snell (2013) mengatakan bahwa untuk mengevaluasi kinerja pada implementasi strategi, perusahaan membutuhkan standar hasil yang ingin dicapai perusahaan. Standar hasil tersebut meliputi tingkat produktifitas, pendapatan, keuntungan (*profits*), pangsa pasar, dan tingkat kepuasaan konsumen. Pernyataan David (2006) sesuai dengan yang ada di rumah sakit ini, sedangkan pernyataan menurut Bohlander dan Snell (2013) tidak sepenuhnya serupa dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dalam evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan hanya melihat tingkat produktifitas.

Dalam Mondy (2016) mengatakan bahwa Pedoman Uniform tentang Tata Cara Seleksi Karyawan mendirikan tiga pendekatan untuk memvalidasi tes seleksi yaitu validitas terkait kriteria, validitas konten, dan validitas konstruk. Tidak sepenuhnya serupa dengan RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang dalam evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan hanya menggunakan validitas terkait kriteria yakni uji metode validasi yang membandingkan skor pada pengujian seleksi terhadap beberapa aspek kinerja.

7.4 Pembahasan Umum

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta yang telah lama berdiri selalu berusaha mempertahankan posisinya menjadi rumah sakit berkualitas yang berpegang pada nilai islami. Strategi bertahan ini mencerminkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menggunakan tipologi strategi *defender* dari Miles dan Snow (1978) dalam Anthony, dkk (2006).

Strategi rekrutmen dan seleksi sangat penting untuk dimiliki oleh perusahaan. Rekrutmen dan seleksi ini merupakan aktivitas pertama yang dilakukan oleh perusahaan dalam menemukan karyawan atau SDM yang akan bekerjasama dengan perusahaan. Karyawan bukan lagi sekedar tenaga kerja, tetapi merupakan investasi yang harus diperhatikan. Saat wawancara, Ibu Rini yang merupakan Direktur SDI juga mengatakan bahwa:

> "kalo menurut saya, SDM itu, SDM itu kan investasi. Menurut saya SDM itu investasi. Artinya kita nggak bisa main-main disitu. Karena begitu dia manjadi SDM kita, kalo dalam pikiran saya dia seumur hidup atau selama dia belum pensiu, dia akan dalam tanda kutip bekerjasama dengan kita. Nah sehingga kita harus sebagus mungkin untuk mendapatkan SDM seperti itu..." (Ibu Rini selaku Direktur SDI, 25 mei 2018 pukul 11.15 WIB)

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta juga meyakini bahwa strategi rektutmen dan seleksi ini sebagai langkah awal untuk mencapai cita-cita. Bapak Eka selaku Manajer SDI pada periode sebelumnya mengatakan:

> "...Ya penting kali ya. Hehe, karena e strategi merupakan **bagian awal** daripada bagaimana kita mencapai suatu **cita-cita**. Strategi kan merupakan suatu angan-angan kan, begitu, sehingga itu merupakan **amunisi**lah, nek kita senjata ne mejen yo gimana kita mencapai cita-cita tersebutkan begitu. Ya paling tidak dalam ini ya kita harus mempunyai e... apa ya istilahnya, komitmen bersama untuk mengembangkan rumah sakit ini gitu. Satu yang penting itu, komitmen bersama-sama itu." (Bapak Eka selaku Manajer SDI periode sebelumnya, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)

Melihat pernyataan yang diutarakan oleh narasumber dan temuan yang ada, peneliti mengambil kesimpulan bahwa dari strategi rekrutmen dan seleksi yang ada di Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta ini merupakan “amunisi awal mencapai cita-cita.”

BAB VIII

PENUTUP

8.1 Kesimpulan

Dari penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti memperoleh beberapa kesimpulan:

1. Melihat visi dan misi yang ada yakni berfokus pada pelayanan berkualitas yang Islami menunjukkan bahwa RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta termasuk dalam tipologi strategi *defender*, dimana dalam rekrutmen dan seleksi lebih memilih sumber eksternal untuk mengisi posisi entry level dan promosi untuk posisi middle dan top level. Dalam perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan integrasi dengan pedoman, kebijakan dan peraturan yang ada terkait dengan strategi rumah sakit. Perumusan di rumah sakit ini dimulai dengan penghitungan beban kerja, menggunakan pedoman dan kebijakan yang ada serta keputusan akhir oleh direktur umum dan BPH di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Dalam pengimplementasian strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah menggunakan sumber rekrutmen internal yakni berasal dari karyawan magang dan ekternal. Dalam rekrutmen juga menggunakan media massa, website, kerjasama dengan institusi pendidikan, media sosial dan informasi dari keluarga. Dalam pelaksanaan seleksi, ada beberapa tahap yang harus dilalui oleh para

pelamar yaitu: seleksi administrasi, tes tertulis (kompetensi, keislaman, kemuhammadiyahan, dan umum), tes wawancara (kompetensi, keislaman,

kemuhammadiyahan, dan umum), tes psikologi, tes kesehatan, keputusan akhir.

3. Evaluasi yang dilakukan oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta adalah dengan mengevaluasi fluktuasi jumlah pelamar, biaya, kualitas pelamar, para penyeleksi, bobot soal, *turnover* dan melihat kinerja dari karyawan yang diterima dengan menerapkan masa orientasi selama 3 bulan dan kemudian. Selain itu, ada faktor dan tantangan serta hambatan yang mempengaruhi strategi rekrutmen dan seleksi ini yakni skedul waktu, tempat pelaksanaan dan ketersediaan tenaga kerja di profesi tertentu.

8.2 Saran

Mengingat betapa pentingnya proses rekrutmen dan seleksi dalam menemukan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, strategi yang disusun haruslah sesuai dengan visi misi perusahaan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.

1. Bagi Objek Penelitian

   Bagi objek penelitian agar dalam proses perumusan rekrutmen dan seleksi dapat disosialisasikan pada seluruh unit hingga kebagian manajemen puncak. Hal ini dimaksudkan agar dalam pelaksanaannya seluruh lini mengetahui terkait strategi rekrutmen dan seleksi yang dimiliki rumah sakit. Pelaksanaan rekrutmen yang masih terdapat hambatan sebisa mungkin lebih diminalisir dengan komunikasi yang lebih intens pada seluruh anggota tim.

2. Bagi Peneliti

   Bagi peneliti selanjutnya agar bisa melakukan penelitian dengan objek yang lebih luas. Fokus penelitian tidak hanya berfokus pada satu rumah sakit, namun juga bisa membandingkan dengan rumah sakit yang lainnya seperti membandingkan rumah sakit Islam dengan rumah sakit pemerintah.

3. Bagi Pembaca

   Harapannya dengan penelitian ini pembaca dapat dapat memberi saran dan dapat menjadi bahan untuk melakukan kegiatan rekrutmen dan seleksi yang sesuai dengan visi misi guna mencapai keunggulan bersaing.

DAFTAR PUSTAKA

Abraham, M, Kaliannan, M, Mohan, A,V, & Thoma, S 2015, 'A Review of SMEs Recruitment and Selection Dilema: Finding A 'Fit',. *The Journal of Developing Areas*, vol.49, no.5, pp. 335-342.

Agyei, I & Christopher, O 2016, 'Impact of Recruitment and Selection Criteria on Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector', *International Journal of Management Research & Review*, vol.6, no.1, pp. 323-334.

Ahmadi,Rulam 2014, *Metodologi Penelitian Kualitatif*, Yogyakarta: AR-RUZZ MEDIA.

Anonim, Kebijakan Manajemen, SK Direktur Utama No. 3361/sk.3.2/XII/2017, sumber: Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

Anonim, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta 2017,Sejarah RS PKU. viewed 2 November 2017, http://rspkujogja.com/2014/09/07/sejarah/

Anonim, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta 2018, Pengumuman Rekrutmen Rekam Medis, Instagram update, 10 februari 2018, dilihat pada 19 Juli 2018, http://ig.me/1Kt61UmTqi9uEMt

Anonim, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. 2017,Visi dan Misi RS PKU,dilihat pada 2 November 2017, https://rspkujogja.com/2014/09/07/visi-dan-misi/

Anonim, Standar Prosedur Operasional Penerimaan Pegawai 2015, sumber: Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Anonim,Undang-undang RI No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. dilihat 6 Februari 2018, http://www.depkes.go.id

Anthony, W.P, Kacmar, K.M., & Perrewe, P.L 2006, Human Resource Management: A Strategic Approach, 5th ed., United States of America: thompson Custom Solution.

Armstrong, M 2011, *Strategic Human Resource management: A Guide to Action*, 5th ed, Kogan Page Limited, London.

Armstrong, M 2012, Armstrong's Handbook of *Human Resource management practice*, 12th ed, Kogan Page Limited, London.

Bhoganadam,SD, & Rao, DS 2014, 'A Study on Recruitment and Selection Process of Sai Globalyarntex (India) Private Limited', *International*

Journal of management Research & Review, vol.4, no.5, pp.996-1006.

Bohlander, G & Snell, S 2013, *Managing Human Resources, 16th ed*, Cengage Learning, South Western.

Creswell, JW 2009, *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mix Methods Approaches Ed.3,* SAGE Publications, Inc, Amerika.

Creswell, JW 2013, *Research Design : Qualitative, Quantitative, and Mix Methods Approaches Ed.4,* SAGE Publications, Inc, Amerika.

David, Fred R. 2006, *Strategic Management Concepts and Cases, 10th edition*, Pearson Prentice Hall Inc.

David, FR 2011, *Strategic Management Concepts and Cases, 13th edition*, Pearson Prentice Hall Inc.

De Wit, B & Meyer, R, 2010, *Strategy: Process, Content, Context an International Perspektive, 4th ed,* South Western Cengage Learning,.

Delgadová, E, Gullerová, M & Ivanová, E 2017, 'Recruitment and Selection Processes in Slovak Enterprises and Multinational Corporations', *International Journal of Organizational Leadership*, vol. 6, pp. 211-220

Dessler, G, & Huat, TC 2011, *Human Resource Management*, Jurong : Prentice Hall

Gugesh, J. Neelakanta & Rani, S.Sheela 2013. 'A Study on The Effectiveness of Recruitment Process in Multicultural Organization'. *International Journal of Economic Research' Vol.10, no.2, pp. 372-390International Journal of Economic Research.* Vol.10, no.2, pp. 372-390

Kazim, W, & Jabeen, N 2016, 'Recruitment and Selection Practices of Faculty in Higher Education Institutions of Pakistan: A Case of University of the Punjab', *JRSP*, vol.53, no.1, pp. 41-53.

Kuncoro, M 2013, *Metode Riset untuk Bisnis & Ekonomi: Bagaimana Meneliti & Menulis Tesis*? Edisi 4, Erlangga.

Kundu , SC, Rattan, D, Sheera, VP, & Gahlawat, N 2015, 'Recruitment and Selection Techniques Used in Corporate Sector: A Comparative Study of Indian and Multinational Companies', *Journal of Organization & Human Behaviour*, vol.4, no.4, pp.40-50.

Louw, G.J 2013,' Exploring Recruitment and Selection Trends in the Eastern Cape', *AOSIS Openjournal*, pp.1-10.

Lunenburg, free.C 2010. 'The Interview as a Selection Device: Problems and Possibilitie.' *InternationalJournal of Scholarly Academic Intelectual Diversity*. Vol.12, no.1

Mathis, R.L, & John, HJ 2008, *Human Resources Management*(12th edn), Thomson South-Western, Amerika.

Mello, J 2011, *Strategic Human Resources Management*, Cengage Learning, Amerika.

Millmore, M, Lewis, P, Saunders, M, Thornhill, A & Morrow, T 2007, *Strategic Human Resources Management*, Prentice Hall.

Mohammad, AQ 2015, 'Employee Recruitment, Selection and Retension In Saudi Arabian Family Owned Small And Medium Scale Enterprises(SME'S)', *Arabian Journal of Business and management Review*, vol.4, no.6, pp.30-45.

Moleong, LJ 2014, *Metode Penelitian Kualitatif*. Cetakan ketiga puluh dua, PT Remaja Rosdakarya, Bandung.

Mondy, RW, & Martocchio, JJ 2016, *Human resource management* (14th edn.), Pearson, Amerika.

Pearche, JA & Robinson 2009, *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, McGraw-Hill, Amerika.

Rahim, SA 2016, 'Measurement of Levels of Satisfaction of Staf About the Recruitment and Selection Process of Mutual Trust Bank Limited: An Exploratory Study', *The Business and Management Review*, vol.7, no.3, pp.282-292.

Raziq, A. & Shaikh, AA 2015, 'Exploring Recruitment & Selection Practices in Pakistani SMEs', *International Journal of Basic and Applied Sciences*, vol. 4, no.1, pp.102-108

Russel, S, & Brannan, MJ 2016, '"Getting the Right People on the Bus": Recruitment, Selection and Integration for the Branded Organization', *European Management Journal*, vol.34, pp.114-124.

Rothwell, WJ, & Kazanas, HC 2003, *Planning & Managing Human Resources : Strategic Planning for Personnel Mannagement*, Amherst : Press, Inc.

Samak, YTMA 2016,' The Impact of Apply Transparency in Recruitment Process in Achieving Organizational Loyalty: An Empirical Study of The

Telecommunication Companies of Jordan', *Arabian Journal of Business and Management Review (Oman Chapter)*, vol. 6, no. 5, pp.1-19.

Sekaran, U 2003, *Research Methods For Business : A Skill-Building Approach (ed.4th)*, John Wiley & Sons, Inc, Amerika.

Sugiyono 2013, *Metode Penelitian Manajemen*, Alfabeta, Bandung.

Taiwo, Akeem A, Lawal, Fatai, & Agwu, M.Edwin 2016.'Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?'. *The International Journal of Business & Management.* Vol.4, no.3, pp.127-134

Tanga, M & Maphosa, C 2017, 'Exploring the Recruitment and Training of Peer Facilitators in a South African University', *International Journal of Educational Development*, pp.1-8

Torrington, D, Hall, L & Taylor, S 2016, *Human Resource Management*, Prentice Hall.

Wijayanti, AP & Maulidin, S 2015, 'Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Tenaga Keperawatan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia di Rumah Sakit Umum Daerah Soreang Kabupaten Bandung', *Jurnal Ilmiah Medis Dan Kesehatan Politeknik Piksi Ganesha*, vol.7, no.2, pp.1-13.

LAMPIRAN

LAMPIRAN A

Pedoman wawancara

Daftar pedoman wawancara:

1. Perencanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan
   b. Rekrutmen
      1) Apakah ada perbedaan antara strategi rekrutmen dan seleksi antara karyawan medis dan non medis?
      2) Apa strategi rekrutmen yang digunakan pada saat ini?
      3) Berapa kali strategi tersebut berubah? Apa yang menyebabkan perubahan tersebut?
      4) Bagaimana integrasi antara strategi rekrutmen dengan strategi perusahaan yang ada?
      5) Bagaimana Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta merumuskan strategi rekrutmen karyawan?
      6) Siapa yang merumuskan strategi rekrutmen tersebut?
      7) Apa orientasi strategi rekrutmen yang ada telah dipilih?
      8) Apa alasan strategi rekrutmen tersebut dipilih?
      9) Apa dasar perumusan strategi rekrutmen karyawan?
      10) Kapan proses perumusan strategi rekrutmen karyawan dilaksanakan?
      11) Dari manakah sumber perekrutan karyawan?
      12) Bagaimana merumuskan strategi rekrutmen karyawan yang berasal dari lingkungan internal?
      13) Bagaimana merumuskan strategi rekrutmen karyawan yang berasal dari lingkungan eksternal?
   c. Seleksi
      1) Apa strategi seleksi yang digunakan pada saat ini?
      2) Berapa kali strategi tersebut mengalami perubahan? Dan apa penyebabnya?
      3) Bagaimana integrasi strategi seleksi dengan strategi perusahaan?
      4) Bagaimana Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta merumuskan strategi seleksi karyawan?
      5) Siapa yang merumuskan strategi seleksi tersebut?
      6) Kapan proses perumusan strategi seleksi ini dilakukan?
      7) Bagaimana merumuskan kriteria seleksi yang digunakan Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta?
      8) Bagaimana merumuskan tahapan seleksi?
      9) Adakah SOP dalam merumuskan kriteria dan tahapan seleksi?

2. Implementasi Strategi Rekrutmen dan seleksi
   a. Rekrutmen
      1) Bagaimana implementasi strategi rekrutmen karyawan?
      2) Apakah ada SOP dalam strategi rekrutmen karyawan?
      3) Siapa yang mengimplementasikan strategi rekrutmen karyawan?
      4) Kapan implementasi strategi rekrutmen karyawan tersebut dilaksanakan?

5) Bagaimana prosedur pelaksanaan strategi rekrutmen karyawan yang ada?
6) Faktor apa yang mempengaruhi proses pengimplementasian strategi rekrutmen karyawan?

b. Seleksi
1) Bagaimana implementasi strategi seleksi karyawan?
2) Siapa yang mengimplementasikan strategi seleksi karyawan?
3) Kapan implementasi strategi seleski karyawan tersebut dilaksanakan?
4) Bagaimana prosedur pelaksanaan strategi seleski karyawan?
5) Faktor apa yang mempengaruhi proses pengimplementasian strategi seleksi karyawan yang ada?

3. Evaluasi Strategi Rekrutmen dan seleksi Karyawan

a. Rekrutmen
1) Bagaimana cara mengevaluasi strategi rekrutmen karyawan?
2) Siapa yang mengevaluasi strategi rekrutmen karyawan tersebut?
3) Apa saja yang dievaluasi dari strategi rekrutmen karyawan?
4) Kapan mem-*follow-up* hasil evaluasi strategi rekrutmen karyawan?
5) Apa kriteria evaluasi yang diukur oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta?
6) Apa yang dilakukan untuk meningkatkan efektivitas dalam rekrutmen?

B. Seleksi
1) Bagaimana cara mengevaluasi strategi seleksi karyawan yang ada?
2) Siapa yang mengevaluasi strategi seleksi karyawan?
3) Apa yang di evaluasi dari strategi seleksi karyawan?
4) Kapan mem-*follow-up* hasil evaluasi strategi seleksi karyawan?
5) Apa kriteria evaluasi terkait seleksi yang diukur oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta?

4. Hambatan dan tantangan strategi rekrutmen dan seleksi
1) Apa saja hambatan dan tantangan dalam melakukan perumusan strategi rekrutmen dan seleksi tersebut?
2) Apa saja hambatan dan tantangan dalam melakukan pengimplementasian strategi rekrutmen dan seleksi tersebut?
3) Apa saja hambatan dan tantangan dalam melakukan evaluasi strategi rekrutmen tersebut?
4) Bagaimana menyelesaikan hambatan dan tantangan tersebut?

LAMPIRAN B

Transkip wawancara

1. Narasumber utama pertama

Bapak dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A, selaku direktur utama RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta

3 Juli 2018, pukul 13.00 WIB

P : assalamualaikumb pak, saya Andini dari manajemen Universitas Islam Indonesia. Saya sedang melakukan penelitian terkait strategi rekrutmen dan seleksi di PKU ini pak.

K : waalaikumsalam, iya silahkan mbak. Bacakan saja pertanyaannya.

P : sebelumnya pak, apakah ada perbedaan antara rekrutmen medis dan non medis pak?

K : kalo disini sama saja ya, mungkin yang membedakan dengan institusi lain saya sama ya, misalnya tes psikologi tes yang sama tho, mungkinyang mem..bedakan dengan... institusi lain karena ini rumah sakit Muhammadiyah, rumah sakit Islam, tentunya da e.. poin-poin atau tes yang mungkin meliputi kemuhammadiyahan, al-islam mungkin yang membedakan dengan institusi lain, mungkin di UII sama al islma tapi kan nggak ada kemuhammadiyahan ya. Intinya sama, dokter, kalo dokter mungkin ada perbedaan kalo dokter spesialis. Itu memang ada perbedaan, hanya cukup e kredensial, kredensial, jadi gini, kalo dokterkan rekrutmennya dibutuhkan kredensial kemampuan, e untuk melihat kemampuannya, jadi sudah terstandarisasi tho. Kalo dia punya sertifikasi, kompetensi, berati kan udah dianggap mampu yang dikeluarkan oleh konsil kedokteran Indonesia (KKI), jadi disini hanya verifikasi aja, verifikasi wawancara, e apa misalnya dia spesialis bedah, apa saja kemapuannya, spesialis penyakit dalam apa aja yang dia mampu, adakah sertifikat tambahan dari situ, itu disampaikan ke direkturkan gitu. Terus direktur melihat, oh ya sudah. Bedanya begitu aja, kalo, kalo untuk dokter spesialis tidak ada tes... psikotes dan sebagainya karena untuk mencarikan susah, ya tho? Kita yang mencari bukan dokter yang mencari, nah kita butuh dokter spesialis paru, sulit kan. Saat ini misal mencati dokter spesialis penyakit dalam konselin hematologi, kan susah cari, mosok mau diseleksi. Nahh, kita punya ICU, kan susah mencarinya, kalo kita wawancara, kita.. gitu aja, nggak ada tes khusus, nanti pengangkatan karyawannya berbeda juga dengan yang lainnya. Mungkin ke khususannya itu aja yang beda, dia tidak melalui tes macem-macem kalo itu. Tes pengetahuan agama dianggap sudah.. taulah ya. Tapi kalo dokter umum sama, karena dokter umumkan relatif banyak kan yang melamar. Misalnya kita butuh 6, kita buka rekrutmen lebih dari 20, jadi kita seleksi. Kalo spesialis kita butuh 1, nggak ada yang ngelamar. Bedanya disitu.

P : maaf sebelumnya pak, ini boleh saya rekam ya pak

K : iya boleh

P : kemudian pak, strategi rekrutmen dan seleksi karyawan yang diterapkan oleh PKU itu seperti apa?

K : tentunya pengumuman dulu, iya tho? Kalo, kalo biasanya nggak nunggu pengumuman pun, pengumuman untuk profesi, kita jarang me, mengumumkan. Ideal, idealnya kan diekspos dulu, tapi kita hanya buka arsip-arsip ternyata yang melamar tidak pernah berhenti. Jadi kita tidak perlu mengumumkan kemana-mana tumpukkan di kepegawaian itu sudah cukup banyak lamaran yang masuk. Contohnya kemarin ohh mau rekrutmen rekam medis, tinggal cari aja arsip. Kan tiap hari ada kamaran tho, kita bisa ini, bagian keperawatan, administrasi, tinggal ambil dari situ, ada arsipnya tinggal kita undang. Kemudian kita seleksi tadi, sudah ada poin-poin udah ada SOPnya, mulai dari seleksi administrasi jelas, seleksi sesuai bidangnya jelas, yang hapal mungkin orang-orang di kepegawaian yang tau globalnya. Seleksi... psikotes itu bekerja sama dengan mana ya.. saya lupa, tapi ada, ada orang luar. Ada orang luar untuk, untuk psikotes. Tapi yang ditunjuk oleh rumah sakit dna ada tes tadi, kekhususan kita, al islam kemuhamadiyahan. Tes baca al quran jelas ada, al islam kan, kemuhammadiyahan. Sama, hanya untuk bidang-bidang yang... kita jarang kok membuat, pernah membuat sekali bina rohani kebetulan bina rohani itu yang santunan, santunan kerohani, pernah kita buat pengumuman sekali, tapi yang lainnya itu udah numpuk lamaran itu.

P : kalo strategi-strategi itu bisa berubah ya pak?

K : iya ubah SOP, udah ada SOP strategi ya. Objektifitas dijaga ya,

P : itu pak, integrasi antara rekrutmen dan seleksi dengan strategi di institusi Muhammadiyah ini bagaimana pak?

K : e.. maksudnya bagaimana?

P : misalnya e strateginya kita mencari seperti ini, ini, seleksinya tahapannya begini, mungkin keterkaitan dengan visi misi rumah sakit ini, dengan pedoman-pedoman.

K : alumni yang diterima dengan kemuhammadiyahan? E.. misalnya gini, e... ada beberapa pendaftar kebetulan nilainya sama, yang satu alumni muhammadiyah, yang satu, yang diutamakan ya dari muhammadiyah. Dari muhammadiyah kita nggak perlu ngajari lagi, dia sudah., tapi kalo hasilnya lebih bagus yang lain ya yang lain. Kalo objektifitas strateginya seperti itu. Jadi kemuhammadiyahan, lulusanada lulusn UII, lulusan UMY, lulusan UGM, kalo nilai lebih bagus lulusan UGM, lulusan UII, ya kita terima. Tapi kalo nilai semuanya sama, seeet nilainya sama mungkin UMY yang di terima. Tapi dengan catatan nilainya sama misalnya.

P : ohh begitu. Misalnya nih pak hubungan antara strategi yang ada dengan strategi rumah sakit misalnya dengan visi misi yang begini, strategi ya seperti ini. Mungkin bisa dijelaskan pak

K : yang tau persis, saya itu nggak pernah ikut-ikutan. Mungkin yang tau persis, kan ada direktur, kemarin sudah ke bu Rini belum?

P : sudah pak

K : nah yaudah,. Ka, kayak direkturnya Bu Rini itu dari wawancara, dari mana apa, visi kita apa, misi apa, biasnaya ka, kalo saya biasanya yang

direktur yang terlibat itu biasanya perekrutan dokter umum, yang ikutan sampai wawancara. Kita tanya visi dan misinya, sesuai dengan visi misi kita nggak. Tapi kalo yang lain saya nggak pernah ikut. Terima hasil aja

P : jadi yang merumuskan strateginya ini siapa aja pak?

K : ya direktur SDI no, kan udah ada direktur masing-masingkan. Dengan timnya to.

P : ohh jadi direktur utama disini perannya seperti apa pak?

K : membuat kebij, e tandangan kebijakan aja. Misalnya ada usulan kebutuhan sumber daya, sudah dihitung-hitung, semua dirapatkan, kita ikut rapat aja. Oh iya butuh tenaga sekian-sekian, sesuai dengan hitung-hitungan, ada berbagai rumus tho, oke acc rekrutmen. Kita usul diatas itu masih ada badan pelaksana harian, sebagai representasi pemilik rumah sakit, kalo badan pelaksana harian acc rekrutmen, ya rekrutmen begitu saja. nanti kalo sudah ada rekrutmen ada tim seleksi tho, dari kepegawaian, inter unit, kalo keperawatan berarti melibatkan keperawatan, kalo rekrutmen dokter umum melibatkan orang dipelayanan. Hasil akhir kan yang, saya tandatangan hasil akhir yang sudah jadi saja. kalo ikut turun tangan terus ya capek nanti.

P : oh jadi yang dari proses pembuatannya itu pun dari bagian SDI ya Pak?

K : iya ada tim, sudah ada SOPnya.

P : SOPnya itu dari mana Pak?

K : iya dibuat dari dulu, sudah dibuat dari dulu, selalu diperbaharui setiap tahun tho. Ya kebijakan tetap tandatangan direktur, kebij, yang tanda tangan. Iya, tapi yang nguruskan tim, sesuai itu aja kita, jadi enak. Kalo kerja kan udah ada aturan mainnyakan

P : kalo SOPnya itu yang membuat siapa pak?

K : kepegawaian

P : ohh kepegawaian

K : iya kepegawaian, diolah direktur SDI otomatis.

P : jadi SOPnya sudah ada, jadi..

K : iyaa, jadi tidak ada ohh asal rekrut, anaknya siapaa, nggak ada. Semua tetap diproses kecuali, pengecualian yang dokter spesialis tadi. Pengecualian hanya dokter spesialis, lainnya dokter spesialis udah ada aturan mainnya gitu kan

P : berarti sumber rekrutmennya itu pak bisa dari internal, eksternal gitu ya pak?

K : e... kalo yang internal itukan ada yang karyawan-karyawan kebutuhan mendesak dan magang dulu, magang, artinya dia udah terlatih. Tapi tetap kalo ada pun kita ikutkan seleksi. Perkara diterima atau nggak ya tetep tergantung hasil seleksi. Yang luar itu dari hasil lamaran ya sebetulnya semuanya itu tidak ada perbedaan, karena yang magang pun kita ambil dari lamaran yang masuk tho, lamaran yang ada di kepegawaian, kita tawari mau nggak magang. Mau, ya magang 3 4 bulan, maksimal 1 tahun kita sesuai dengan aturan, sesuai dengan aturan depnakerkan, tentang magang. Kan ada proses kapan kita butuh, ada proses seleksi kan gitu, kita ikutkan seleksi.

P : jadi dalam pelaksanaannya pun sama gitu ya pak antara yang magang dan tidak?
K : iya sama, sama. Cuma yang magang barangkali kan ilmunya sudah beda dengan yang... kalo yang rekam medis kan banyak yang dari luar, benar-benar baru ya gapapa.
P : kalo untuk pengumuman rekturmen itu berarti lebih cenderung tertutup ya pak?
K : iya, iya sebenernya diumumkan lewat website rumah sakit.
P : kadang lewat website ya pak?
K : iya website rumah sakit. Nggak tertutup sekali, tapi karena kan udah ada lamaran yang banyak, itu sudah tugasnya orang SDI itu, bukan saja kepegawaian.
P : e... kemudian pak, kalo prosedur pelaksanaan rekrutmennya itu bagaimana pak?
K : ya itu tadi, mulai dari pelakasanaan administrasi, seleksi tertulis, seleksi psikotes, seleksi al islam kemuhammaduyahan, baca tulis alquran, kemudian punya nilai poin-poin tho, kemudian dirangking. Semua udah ada standarnya
P : itu pak, kenapa yang psikologi masih pake dari luar pak? Kenapa nggak dari sini aja?
K : lha kan kita nggak punya psikolog.
P : ohh disini nggak ada psikolog ya pak
K : iya, ntar malah salah-salah nggak ada psikolog
P : itu pak, tujuannya harus ada setiap step-stepnya itu, kenapa harus tertulis, ada wawancara
K : kenapa?
P : fungsi dan tujuan setiap tahapan itu apa pak?
K : tujuan?
P : tujuan dan fungsi seleksi
K : ya untuk mencari yang terbaik tho. Semisal hasil tes tertulis kok sama, kan harus ada pembeda tho. Kalo misalnya kita butuh 10, hasil yang untuk lolos seleksi pertaam sekian-sekian, kan harus ada pembedanya. Ya Nggak? Sama-sama bagus, dia belum bisa baca alquran, ga mungkin tim harus ngajarin lagi.
P : itu pak, faktor mempengaruhi implementasi pak? Faktor yang mempengaruhi dari pembuatan, implementasi kayak gitu pak.
K : ee... sebenernya kalo rumah sakit itu enaknya sekarang sudah diatur dalam satu standar. Standar akreditasi rumah sakit itu udah mengatur secara detail, kalo kamu tau bukunya tebel tu, sudah mengatur mulai, ba, bagaimana mengatur rekrutmen sampai penilaian kinerja itu udah. Penilaian kikerja itu kan ada, nah itu udah. Enaknya udah ada semua, tinggal ada pedoman, ada petunjuk, yang dituangkan dalam itu, kita ikuti kan gitu.
P : dari pemerintah sendiri mengeluarkan ya pak?
K : semua mengikuti, smeua dimana-mana, mungkin kekhususan, oh rumah sakit islam, oh bukan rumah sakit islam, kan gitu. Kalo rumah sakit

pemerintah, tapi apa yang udah ada standarnya, standar bakunya. Jadi nggak bisa lagi aku titip ya, misalkan masuk tanpa masuk tes, nggak ada lagi, nggak ada lagi, semua dimana-mana sama. Kecuali jadi pembantu rumah tangga mungkin, supir pribadi bisa. Tapi ke institusi semua pakai proses ya nggak? Yaiya.

P : misalnya pak yang tadi, nyarinya 10 yang daftar 20 sampai 50, itu mempengaruhi juga?

K : yaiya, kan sudah diseleksi tho, ada 50, butuh 10, kan ada seleksi berapa yang lolos, lolos artinya ijazahnya sesuai, umur sesuai kan, iya tho, nilai sesuai misal syarat nilai misalnya. Kan kita panggil nih, kamu kita panggil ikut seleksi, nanti yang menyeleksi secara teknis yang tau kan kepegawaian. Tes tertulis dulu, tadi macam-macam seleksi tadi. Terus nanti dibuat resume tho, resume si a si b si c rangkingnya seet nahh, yang butuhnya tinggal potong 10, nahh kan gitu. Misal nilainya sama, ada pertimbangan tadi, ohh ada yang nilainya sama ini, dari kalangan kemuhamamdiyahan atau bukan. Tapi kan jarang ada yang nilainya sama kayak gitu. Objektifitas kan ada.

P : berarti pak disini juga memberikan surat ke instansi-instansi muhammadiyah gitu juga nggak pak?

K : ohh nggak juga udah banyak, itu udah banyak tumpukkan lamaran. Coba aja cek kepegawaian, arsip udah banyak sekali.

P : ohh walau udah ditaruh lama tetap dilihat ya pak?

K : iya tetap dilihat, ho.o. tapi tadi katakan lah udah kita hubungi tenyata udah bekerja yaudah. Kan kadang-kadang udah dapat kerjaan yang lain, atau udah dapat pekerjaan yang lain ditinggalkan ikut seleksi disini juga banyak. Tak tanya kemarin udah kerja dimana, oh ditinggalkan ikut seleksi disini. Sama aja, disini ada seleksi pegawai negeri pada keluar, pada ikut pegawai negeri, sama aja kan. Ada yang udah 2 3 tahun terus ikut pegawai negeri juga ada disini, silahkan aja.

P : pak tentunya kan udah direncanakan, udah implementasi, pasti dievaluasikan pak strateginya, itu evaluasinya bagaimana?

K : yang tau detail dari kepegawaian, saya nggak tau detai, terus terang nggak tau detail.

P : ohh bagian evaluasi bagian kepegawaian ya pak?

K : iya apakah sudah sesuai standar atau belum, ada penambahan atau pengurangan gitu kan maksudnya? Gitu, itu kepegawaian

P : oh bapak Cuma kebijakan ya

K : yaiyalah, nggak mungkin sampai segitunya,. Ada titipan pun saya nggak ngerti punya sama, dari siapa juga nggak ngerti. Biasanya ada titipan, ya saya nggak ngerti siapa, saya nggak ikutan. Sebenernya untuk menjamin objektifitas aja, ya tho? Kira-kira dapat yang terbaik tho. Keadilan, objektifitas. Kalo misalnya ada sodaranya siapa, ya mungkin karena hasilnya baik.

P : ini bapak udah manjabat berapa tahun pak di direktur utama?

K : desember, e pertengahan desember.

P : ohh baru pergantian kemarin ya pak

K : iya..
P : kalo disini biasanya berapa lama sih pak?
K : 1 priode? Tergantung, 1 priode itu 4 tahun, tapi kalo di rumah sakit kayk gini kan, jadi direktur itu bukan jabatan yang direbutkan, yang mau saja. kayak sayakan bukan karena prestasi, karena nggak ada yang mau. Saya pun tadinya juga nggak mau kan gitu
P : hehe, jadi ditunjuk dari BPH ya pak?
K : iya Dari BPH. Dari BPH diusulkan ke PP. BPH mengusulkan ke PP, setuju atau nggak kan begitu. Nggak bisa menolak, menolak biasanya ditolak juga.
P : hehehe, pak kalo dari perumusan itu ada hambatan-hambatan atau tantangan gitu nggak pak?
K : kok nggak ada yang ngeluh ya, artinya kalo nggak ada yang ngeluh berarti nggak ada hambatan kan? Nggak pernah ada laporan
P : hehe, nggak pernah ada laporan apa gitu..
K : ohh nggak ada.
P : kalo apa, pas keputusan akhir penerimaan, itu bapak ikut turun tangan atau tidak?
K : iya, jadi pada saat keputusan akhirkan disidang pleno nih. Sudah ada hasil akhir, sidang pleno. Kemarin kita barusan sidang pleno kemarin siang, ini kita butuh dengan dokter umum, dari hasil rekrut seleksi awal, seleksi awal ya, ini ada 13 yang masuk kriteria. Nah aku mutusin nih, panggil semua untuk presentasi, mana yang bisa kita wawancara, kita panggil direksi, kita lihat mana yang cocok mana yang nggakkan gitu. Karena sebenernya kemampuannya sama nih, kita harus cari pemebda tho. Satu. Kedua, nilainya yang sama itu alumni mana, ohh UNISULA, ini UMY, nah inikan nanti menjadi pembeda, tapi kalo nilainya bagus UNISULA ya tetap. Terus kita panggil, minggu depan wawancara. Kalo yang dokter. Kalo nondokter, perawat, yaudah kita lihat oh kebutuhannya 15, nah seleksi lagi, direngking yaudah lulus itu yang dipanggil, diterima gitu. Kalo ada yang mengundurkan diri, ya bawahnya naik gitu. Itu di pleno terakhir tetep. Dari situ kita ajukan sk pengangkatan ke BPH kan gitu.
P : jadi yang, e memberikan sk juga ke BPHnya ya
K : iya, direktur yang ngusulin, tetep tanda, makanyanya kita tinggal tandatangan aja hasil jadinya.. dari pleno terakhir tadi, kita nggak ikut pleno dari awal-awal, ngapain kita ikut, buang-buang waktu tho, udah ada timnya.
P : sekian dulu pak untuk hari ini, terimakasih atas waktunya
K : iya sama-sama

10 Juli 2018, pukul 14.15 WIB

P : assalamualaikum pak, terimakasih atas waktunya. Saya akan melanjutkan wawancara yang sebelumnya telah kita lakukan.
K : waalaikumsalam, iya silahkan

P : jadi begini pak, strategi rekrutmen dan seleski karyawan di PKU bagaimana pak?

K : kita ada direktur sumber daya insani yang tugasnya ini, ada direktur keuangan yang ngurusin keuangan, ada direktur pelayanan yang ngurusi pelayanan, ada penunjang, kalo direktur pelayanan disuruh ini juga nggak negrti. Tapi ini yang ngerti direktur SDI gitu. Kalo saya secara umum hanya tau ohh kemarin rapat, saya butuh sesuai dengan RAB tahun ini butuh e pengangkatan atau karyawan yang magang direkrut jadi karyawan tetap sekian orang, dampak keuangannya sekian-sekian. Yasudah, cukup itu. Semua mengikuti prosedur SOP yang ada, cuma gitu aja. Terus tahun depan kita akan membuka layanan ini, ada yang pensiun sekian, ada yang ini, butuh tenaga sekian, dihitung keuangannya memungkinkan atau nggak. Kalo memungkinkan ya, kalo nggak ya nggak. Kalo memungkinkan ya oke. Ya Cuma begitu. Ya iya. Gak mungkin aku ditanya apa ni..

P : kalo hubungan strateginya ga bisa juga *tha* pak? hehe

K : apanya?

P : yang nomor 2 pak, terkait hubungan strategi.

K : strategi rekrutmen dan seleksi dengan strategi perusahaan. Ya sesuai kebutuhan. Strategi rekrutmen dan seleksi dengan strategi perusahaan tho? Apa yang dimaksud pertanyaan ini?

P : jadi misalnya strategi rekrutmen kita mencari yang terbaik dengan strategi, tahapan begini,begini, nah strategi perusahaan kita ada yang AMANAH, visi misinya, nah itu mungkin keterkaitannya gimana.

K : nah iya, artinyakan sudah ada, saya sampaikan ada SOPnya tho. Apa seleksi yang, mulai dari seleksi detailnya saya nggak tau persis, terus terang. Seleksi administratif dulu, setelah administrasi lolos, kemudian dilakukan seleksi e.. istilahnya apa ya, pengetahuan kali ya, kemuham, pengetahuan umum sesuai dengan kompetensinya, keperawatan ya keperawatan, kalo dokter dokter, kemudian kemuhammadiyahan dan keislaman itu wajib, kemudian sampai baca alquran itu wajib, sampai tatacara solat itu wajib, psikologi jelas untuk melihat motivasi. Sudah ada SOPnya semua, kemudian di rengking. Direngking, seeet.. yang terbaik, itu yang kita ambil. Contohnya kemarin saya baru dapat laporan oh gizi, butuh berapa? 3, yang lulus tes semuanya 6. Ada masalah? Nggak, yaudah yang 3 besar itu yang diambil kan gitu. Dokter kemarin barusan saya ikut wawancara sebentar, walaupunn nggak ikut sari awal sampai akhir tapi saya sempat masuk. Kita butuh 4 dokter, yang ikut lolos seleksi awal ada 12, 12 kita undang untuk wawancara berdasarkan pertibangan macam-macam kita urut, rengking, kita panggil wawancara 8. Artinya yang 8 orang lolos seleksi awal mempunyai kesempatan yang sama walaupun rengkingnya beda-beda. Tetapi ternyata presentasi tentang motivasi, tentang apa itu, yang lolos 4, saya ikut yang gitu-gitu aja.

P : kalo untuk strategi perusahaan sendiri yang membuat itu siapa?

K : yaitu, anu, ada tim SDI.

P : walaupun strategi keseluruhannya?

K : iya, itukan ada kepegawaian. Itu semua ada tim, namanya tim ada keperawatan, ada dari pelayanan medis, ada se, sel,selak, selalu melibatkan ahli dibidangnya. Kepegawaian hanya menjalankan itu, tetapi keperawatan orang-orang keperawatan yang menyeleksi. Dokter ya orang-orang dokter yang menyeleksi. Kan gitu.

P : untuk visi misi pedoman gitu yang membuat dari BPH atau..

K : oiya, visi misi itu udah ada di hospital bylaws udah ada semua. Visi, misi, direksi dan BPH. Direksi mengusulkan kepada BPH.

P : jadi yang hospital bylaws itu pak berarti udah ada dari sebelum-sebelumnya?

K : iya, tapi kan selalu ada revisi-revisi tho. Tiap episodekan, e ada, ada revisi, ada perbaikan, misalnya ada pergantian direksi, hospital bylaws juga diganti, dirubah. Iya.

P : oh itu yang merumuskan juga bagian kepegawaian?

K : udah ada, sebenarnya itu tanggungjawab e... sebenarnya tanggungjawab BPH, tapi BPH nggak mungkin mengerjakan itu tho, BPH maunya tiap tahun jadi tho, tanda tangan tho, yang mengerjakan ya kita. Semua yang mengerjakan kita, BPH taunya jadi termasuk tanda tangan SK. Kan kenyataannya begitu.

P : jadi udah dari sana, eh sudah ada timnya sendiri-sendiri ya

K : iya udah ada, bagiannya sudah terstruktur urusan ini, urusan ini, sudsh terstruktur. Kordinasi.

P : kalo bapak sendiri bersinergi dengan direktur SDI bagaimana dalam proses rekrutmen ?

K : lha iya, pada ssat awal ada laporan, rapat, ada rekrutmen sekian-sekian kan ada surat, surat permintaan rapat, ada surat rapat, surat resmi, surat resmi juga tak desposisi, tindak lanjut ke direktur SDI, SDI juga mesti nggak kerja. Mesti diserahkan ke bagian super kepegawaian. Yang mengerjakan disitu semua, semua, setelah selesai, selesai, selesai, laporan. Laporan ke direktur utama tho, ini yang udah diterima, taudah, ini yang diterima acc, teruskan. Saya hanya teruskan, saya menerusakan ke BPH untuk dibuatkan sk pengangkatan pegawai kan begitu. Tapi sebelum, sebelum itu mesti ada, ada analisis kebutuhan. Lha analisis kebutuhan itu dipresentasikan, dihadapan direktur utama, dihadapan semua direksi. Nanti kita juga prsentasi ke BPH analisis kebutuhan itu, setelah dari SDI, dari bawah, ke direktur utama, dibuat analisis kebutuhan, analisis kebutuhan itu kita sampaikan ke BPH. BPH lanjut, silahkan rekrutmen, kembali lagi ke bagian kepegawaian, kan gitu terus. Jadi ya kayak muteerr terus aja. Itu udah ada mekanismenya. Ga mungkin saya nentukan ehh sewaktu-waktu saya butuh ini, ohh si A itu dijadikan ini, gak bisaa. Gak bisa, walaupun saya punya ponakan bidan, ponakan, adik saya, ga pernah saya masukkan, sekalipun gak pernah karena udah ada mekanisame yang, yang diikuti.

P : kalo hospital bylaws itu isinya apa pak?

K : hospital bylaws itu kayak pedoman tho, ada coba baca itu, ada. Itu menjadi acuan, renstra, rumah sakit harus punya. Hospital bylaws, rencana strategi punya, itu ada semua.

P : jadi itu dasarnya...
K : iya, ada disitu semua. Visi, misi, falsafah dan sebagainya, ee falsafah, ada semua.
P : jadi nanti dari situ baru bagian SDI merumuskan oh ini strateginya gitu?
K : kalo SDI, kalo itu dari rencana strategis. Kita punya renstra 5 tahun kedepan. Tahun ini, tahun ini, tahun ini, tahun ini, jadi kita punya, punya, jadi ada pedoman, kita tidak hanya misalnya tahun ini, ada rekrutmen, ada yang pensiun, itu udah dihitung semua kok itu. Udah dihitung teliti semua
P : oh berarti rencana strategis ittu dibuat saat awal...
K : 5 tahun sekali, 5 tahun sekali. Selalu 5 tahun sekali diperbaharui, perbaharui terus.kan udah bisa dipetakan tho, kebutuhan sudah dipetakan.
P : jadi memetakan dulu baru melaksanakan ya pak?
K : iya, ini juga nanti ohh saya punya rencana masterplan untuk merubah gedung, merubah total gedung. Ya tidak hanya sebatas masterplan gedungnya, sampai rencama isinya apa, rencana SDMnya apa, sudah kita pikirkan nanti. SDMnya nanti digedung baru apa yang dibutuhkan, udah harus kita pikirkan, sudah ada.
P : kalo renstra itu yang membuat itu semua...
K : iya tim, tim atas nama direksi tetep. Ada timnya kan multi, kita ga mungkin semua garap sendiri tho, kita ada tim renstra. Ada sk renstra, dengan mengambil masukkan apa sih rencana ke depan. Yaa misalnya dari direktur SDI merencanakan tentang SDM dari kebutuhan apa pun sampai kebutuhan dokter e.. kordinasi dengan direktur pelayanan. Misalnya apa sih rencana pelayanan ke depan? Pelayanan ke depan kita harus punya dokter a, ab. Doktera, b ini dikordinasikan ke direktur, kan ga mungkin sendiri-sendiri gitu teruuus begitu
P : tetap berkordinasi ya pak
K :iya, dibawah, dibawah dirutnya yang mengkordinasikan selalu begitu. Jadi ada titik temu, tidak bisa sendiri-sendiri.
P : kemudian pak, prosedur untuk memulai pelaksanaan itu setelah Bapak, e... yang presentasi ke BPH itu bagian SDI?
K : SDI, tapi dibawah atas nama direktur. Misalnya presentasi kebutuhan direktur SDI, ya, ya mosok saya, ya direktur SDI. Atau cukup surat, kadang-kadang cukup surat, tapi tandatangan, dia paraf. Namanya suratkan ada, ada, dari berbagai sumber. Ada paraf berarti ada sistemnya, saya tanda tangan kirim ke BPH. BPH dapat persetujuan, jadi tau semua.
P : jadi menyampaikan ke BPH, setelah setuju bisa melakukan rekrutmen
K : iyaa, baru biss. Kalo ga ada lampu hijau dari BPH nggak bisa.
P : berati harus persetujuan BPH dulu ya pak?
K : iya harus, BPH juga melihat, analisis, pasti benar nggak kebutuhannya kan gitu.
P : kalo untuk penghitungan beban kerja itu juga setiap..
K : SDI juga ada, kitu nganu, itu masing –masing beban kerja, masing-masing supervisor. Tapi dilaporkan ke SDI, kalo perawat ada supervisor keperawatan, nanti ke bidang perawatan. Kalo dokter nanti ada manajer

pelayanan, nanti ke direktur pelayanan, itu nanti ke SDI muaranya, sama aja.

P : itu pak, untuk evaluasi bapak ikut atau tidak?

K : evaluasi kan ada sistem evaluasi itu kalo macem-macem sejenis dp3. Jadi setiap 2 tahun kita naik pangkat berkala, ada penilaian ada OPPE kalo dokter, jadi selama ini dilihat, misalnya dokter apa sih selain dp3, ohh adanya OPPE apakah dia ketepatan, ketepatan waktu datang, semuanya ada poin-poin yang dinilai, kedisplinan, kalo pegawai seluruh ada poin berapa poin, masing-masing item ada abc nya banyak, ada formula penilaiannya.

P : kalo evaluasi setelah rekrutmen seleksi bapak ikut?

K : nggak, rekrutkan? Saya nggak ikut, kan udah ada tim tadi, direktur nggak mungkin ikut semua

P : ohh bapak nggak ikut dalam timnya ya?

K : nggak, hanya taunya jadi. Hanya meng acc diawal, setuju, setelah setuju ya tim yang bekerja

P :oh setelah selesai pun bapak nggak itu lagi...

K : apa? Menentukan? Nggak, tinggal tanda tangan aja.. ya udah percaya dengan tim, masa aku mau nyeleksi satu satu, kan pekerjaannya banyak, masa ikut nyeleksi, kan ngga mungkin..

P : evaluasi juga ngga ya pak

K : nggak, kan udah ada pelimpahan wewenang.. ada pelimpahan tanggungjawab, pelimpahan wewenang, kalo kerjaka gitu, masa semua direktur, yang bawah ngapain. Dikampus juga sama, masa rektor mau seleksi, kan ngggak mungkin.. rektor nggak nyeleksi mahasiswa tho? Nggak nyeleski karyawan kan? Nggak mungkin.

P : kalo menurut bapak arti penting strategi rekrutmen dan seleksi karyawan ini bagaimana pak?

K : ya jelas penting, cari anukan, cari SDM terbaik tho. Arti penting terbaik itu bisa banyak, komimen ada, e ke perusahaan, ke muhamadiyahan, komitmen terhadap cari kader yang terbaik.

P : oh iya kemarin bapak juga menjelaskan kalo dari muhammadiyah dan dari luar itu lebih doprioritaskan...

K : kalo nilainya sama, kalo nggak ya nggak. Tetap mecari yang terbaik, yang terbaik yang sama, otomatis tho... penilaiannya sama, kalo beda ya nggak.

P : kemudian pak yang terakhir, keterlibatan direktur dalam keputusan akhir bagiamana pak? Keputusan akhir penerimaan.

K : iya yang tadi, keputusan akhir keputusan direktur utama, tandatangan yang sudah dilaporkan ke kita. Saya nggak akan pernah ohh e.. memberi pertimbangan, misalnya tadi ada nilai yang sama, ini sampai ke kita, mereka kan bingung memutuskan. Yaudah ini dnegan latarbelakang, ini dia latarbelakangnya apa, motivasinya apa, kita panggilkan gitu. Kita panggil wawancara, motivasinya apa, tapi jarang. Tidak semua, tidak semua rekrutmen sampai ke direktur utama. Yang masuk hanya laporan

yang udah jadi, udah direngking. Ohh iyaa, saya kan nggak tau abc ini siapa, nomor urut 123 ya udah gitu aja.

P : ohh berati hanya masalah-masalah tertentu yang sampai ke dirut?

K : iya, kan udah ada SOPnya ngapain sampai ke aku. Nanti jadi nggak objektif kalo sampai ke aku. Nanti nggak jalan pelimpahan tanggungjawabnya kalo sampai ke atas semua.

P : sekian saja pak, terimakasih pak.

2. Narasumber Utama Kedua

Ibu dr. Ekorini Listyowati, MMR. Selaku Direktur SDI dan Diklinat Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Tgl 21 Mei 2018, pukul 09.50 WIB

P : penelitian ini terkait rekrutmen, seleksi dan strateginya bu. Jadi, e saya ingin tau dulu bu, di sini strategi bisnis dari PKU sendiri itu apa bu?

E : strategi bisnis iku kayo opo yo?

P : yang terkait yang mendasari visi misi kayak gitu bu.

E : emm.. kalo visi misi emm... visi misi PKU itu sudah ditentukan dasarnya adalah aa.. pertemuan *stakeholder*. *Stakeholder*nya mulai dari pemilik, pemilik disini PP Muhammadiyah. Kemudian ada BPH (Badan Pelaksana harian) itu kepanjangan dari pemilik. Kemudian ada MPKU itu majelis yang menjadi apa yaa.. majelis itu yang menjadiii.. e... organnya perserikatan untuk membuat regulasi. Kemudian, e dari internal rumah sakit, tentu internal rumah sakit itu sendiri kemudian dari e.. apa kebutuhan kastumer dan lain sebagainya. Maka disusunlah visi dan misi. Visi misi ada di dalam renstra (rencana strategi) rumah sakit dan juga ada di dalam hospital values nya rumah sakit. *hospital value*snya terdiri dari 2 buku, buku pertama itu adalah *corporate values* dan buku kedua adalah *medical staf values*. Nah, dari visi misinya seperti itu, yang ada disana kemudian kita menggambarkan perilaku dari karyawan seperti apa yang kita harapkan. Nah, kalo e.. gampangnya kita simpulkan dengan AMANAH (Antusias, Mutu, Aman, Nyaman, Akurat dan Handal) ya. Sebenarnya itu pe, penger.. pee apa yaa.. kristalisasi dari sidiq, amanah, fathonah gitu. Jadi AMANAH itu bukan amanah menyampaikan tapi Antusias, Mutu, Aman, Nyaman, Akurat dan Handal. Nah, tentu saja ada kemuhammadiyahannya. Sehingga itu yang mendasari rekrutmennya. Jadi untuk pola rekrutmen itu juga kita melihat e.. aktivitas di Muhammadiyah. Al-Islam Kemuhammadiyahannya seperti apa. Itu mendasari dari rekrutmennya. Kira-kira seperti itu.

P : e.. dalam perekrutannya sendiri ada perbedaan ga sih buk antara karyawan medis dan non medis?

E : menurut kamu medis itu apa dulu? Engko nek bedho persepsinya. Medis itu menurut kamu apa?

P : yang seperti dokter, perawat.

E : ya, kalo menurut undang-undang tenaga kesehatan,medis itu hanya dokter. Jadi ada yang namanya tenaga kesehatan dan non kesehatan.

Tenaga kesehatan itu ada medis, kalo semuanya itu klinis. Kalo medis itu hanya dokter. Jadikan persamaan persepsi dulu. Jadi yang disebut medis itu hanya dokter. Perawat, bidan, apoteker dan sebagainya itu bukan medis tapi klinis ya. Jadi itu yang nanti ndak berbeda ya. Nah, bedanya kalo e.. pada prinsipnya semuanya sama ya. Tapi untuk yang medis (dokter) itu jelas sesuai tidak hanya terkait masalah..sebenarnya semuanya sama ya menggunakan penghitungan beban kerja masih kurang atau tidak ya. Rumus yang sering digunakan disini adalah WISN. E.. Workload, e... workload indicator staf need. Jadi disini pake WSN ya mbak ya. Nah kalo yang e.. medis, yang dokter itu UGD untuk dokter umum, dokter UGD dan jaga bangsal itu dokter umum itu juga dasarnya masa, waktu kerja. Jadi waktu kerja itu minimal dibuat 40 jam/minggu. Jadi kalo berapa orang butuhnya, jaga UGD kalo pagi, itu 2 orang, kalo siang atau malam 1 orang 1 orang. Jaga bangsal 1 1. Sehingga disitu bisa menghitung kebutuhannya supaya 1 orang itu 40 jam per minggu, butuh berapa dokter. Statusnya ada dokter tetap dan dokter part timer. Part timer itu bukan dokter tetap kita, sehingga tergantung kita kebutuhannya memang dokter parttimer, dokter tetap kita sekolah spesialis, maka kita harus mempunyai dokter tetap baru disitu. Tapi kalo pemenuhan tugas saja misalnya dia lagi cuti, lagi ini, kita bisa pake dokter part timer. Jadi parttimer itu ya pokoknya memnuhi persyaratan, punya ijin praktek, dan lain sebagainya bisa. Tetapi statusnya bukan pegawai PKU. Tapi itu part timer pun dengan rekrutmen. Jadi tetap pakai pola rektutmen, ada lamaran, e kemudian apa, seleksi dan sebagainya. Utnuk dokter spesialis itu tergantung kenutuhan. Jadi kita juga melihat ada pelayanan baru, kita ga punya, terutama PKU Jogja ya, ini di PKU Jogja. Misalkan pelayanan baru e mau membuka pelayanan mikrobiologi. Mikrobiologi kita belum punya dokter. Maka rekrutmennya bisa dari di lamaran yang masuk atau bisa kita meminta dia untuk melamar. Karena kita sudah tau siapa yang kita tuju kayak gitu. Tapi bisa juga misalnya banya lamaran yang masuk, e... penyakit dalam, itu biasanya banyak yang masuk. Tapi misalknya kita membutuhkan, kita kan tinggal ambil dari yang ada di lamaran itu untuk dilakukan seleksi. Kalo untuk petugas klinis yang petugas kesehatan yang non medis itu harus berdasarkan analisis beban kerja . dengan pola ketenagaan, jadi masing-masing unit kerja harus membuat pola ketenagaan dengan menghitung rumusnya kalo perawat bisa memakai depkes, bisa pakai rumus e .. douglas, bisa pake rumus e satunya apa.. e... depkes, douglas, samaa apalah satunya saya lupa. Nanti kita sepakati mau pakai yang mana gitu ya.

P : kan PKU ini sudah lama berdiri bu, nah strateginya itu berubah gitu ya bu ya. Atau pernah ada perubahan sebelumnya atau tetap?

E : oohh ya berubah. Dulu, dulu jadi kalo perawat itu douglas, depkes sama gilies. Jadi mana yang kita gunakan, nanti tergantung dari kemampuan membayarnya. Yang paling tinggi biasanya gilies, hasilnya akan paling tinggi dengan gilies, dengan rumus perhitungan itu. Untuk yang lainnya non perawat, itu ada apoteker, gizi, laboratorium, radiologi, itu kan

termasuk klinis, itu dengan WISN. Rekam medis dengan WISN (workload indicator staf need). Jadi dihitung secara rinci pekerjaan di unit kerjanya itu. Apa saja masing-masing dikerjakan dalam berapa menit pekerjaan tersebut ada berapa pekerjaan, sehingga akan ketemu berapa orang kayak gitu, anh itu mereka sebelum minta karyawan, itu harus dihitung dulu dengan pola ketenagaan. Setelah itu dihitung adalah gep antara kebutuhan dengan kondisi existing. Baru kalo itu ada gep, dan kita melihat ada kesenjangan atara goal yang diharapkan, ee dengan e... yang terjadi, maka kita lakukan e.. apa namanya analisis berapa yang mampu kita rekrutmen, kita lakukan rekrut. Nah, e... awalnya, kalo PKU Jogja awalnya rekrutmen itu kan siapa yang mau kayak gitu aja, rekomendasi kayak gitu aja. Kalo sekarang sudah tidak, ada tes. Tesnya untuk masuk rekrutmen itu mereka masukan, mengumpulkan berkas, kemudian kita, kitaa.. semua kita komfirmasi. Kemudian kalo kita mau memutuskan ada rekrutmen karyawan baru, maka kita lakukan tahap seleksi. Tahap seleksi ada seleksi kompetensi, jadi sesuai kemampuan, itu tertulis dan praktek. Kemudian, Al-Islam Kemuhammadiyahan, kemudian psikologi, dan tes kesehatan, dan terakhir adalah tes wawancara. Jadi yang terakhir, yang yang akhir-akhir ini beberapa tahun terakhir sudah melalui 5 hal itu. Untuk kompetensi, al islam kemuhammadiyahan, ituu.. sistem gugur. Jadi misalnya kita mau ambil seperti yang terakhir itu kita ambil di PKU Jogja, kita ambil rekam medis 5 orang itu yang ikut itu 40 orang. Jadi dari 40 orang itu kita seleksi administrasi dulu, berkasnya memenuhi atau tidak, kemudian masuk seleksi kompetensi sama al islam kemuhammadiyahan baru kita ambil 7 kalo ga salah. Kemudian tes wawancara kita ambil 5. Jadi kita minimal 3:1. Jadi minimal 3:1, untuk seleksinya. untuk seleksi mulai dari awal. Kalo berkas bisa sampe banyak kalo untuk seleksinya. nah kira-kira kayak gitu, dan yang menyeleksi kompetensi adalah unit yang terkait. Misalnya laboratorium, itu yang menyeleksi kompetensi adalah unit laboratorium. Rekam medis, ya yang menyeleksi adalah unit rekam medis. Untuk yang al islam kemuhammadiyahan itu yang menyeleksi dari bina rohani yang baca tulis Al-Quran, pengetahuan tentang al islam kemuhammadiyahan itu bina rohani. Kemudian kalo sudah selesai itu masuk ke psikologi. Masuk tes psikologi dan tes wawancara. Kalo wawancara itu minimal oleh manajer atau direksi. Kemudian psikologi kita melihat kemampuannya e... apa yaa.. dalam hal psikologisnya seperti apa, kemampuan kerjasamanya, kemudian kemampuan menerima beban kerja dan lain sebagainnya, kalo itu lolos baru kita masuk dalam tahapan orientasi. Nah tahapan orientasi, tahapan orientasi itu ada orientasi umum dan orientasi khusus. Orientasi umum itu terkait dengan e mutu, keselamatan pasien, keselamatan kerja, kemudian pencegahan dan pengendalian infeksi. Terutama itu. Kemudian orientasi khusus itu di unit kerjanya. Jadi kalo dia seorang rekam medis, dia akan orientasi dibagian rekam medis. Rekam medis itu termasuk pendaftaran, filling, koding, claim, olahdata, kayak gitu. Nanti bagian laboratorium ya dia akan orientasi dibagian laboratorium. Perawatan dia

akan orientasi di unit-unit perawatan. Jadi ga ada orientasi yang tidak sesuai dengan bidangnya, karena orientasi selalu sesuai dengan bidangnya. Nah, masa orientasi dia statusnya adalah sebagai pegawai kontrak. Jadi pada masa orientasi itu dia statusnya sebagai karyawan kontrak, kontrak itu bisa diperpanjang sampai 2 tahun. Jadi biasanya kontraknya setahun, bisa diperpanjang sampai 2 tahun. Setelah kontrak, dievaluasi. Evaluasi apakah dia bisa masuk kepada pegawai tetap. Nah evaluasi disitu selain evaluasi kinerja, itu ada evaluasi al islam kemuhammadiyahan. Jadi hafalan dan sebagainya. Kalo itu tidak memenuhi, maka belum akan kita angkat sebagai pegawai tetap. Dan tidak semua kontrak pasti jadi pegawai tetap. Kira-kira seperti itu. Kalo pada saat kita dari unit kerja itu megajukan pola ketenagaan dan disitu tau gapnya berapa, maka dari unit SDI, bidang SDI, Sumber Daya manusia, islami, insani itu akan menghitung biaya pembiyaan. Jadi bukan kebutuhan pembiyaan seleksinya, tapi kebutuhan pembiyaan untuk e... 1 tahun tenaga tersebut. Misalnya mau merekrut 5 orang rekam medis, seperti PKU Jogja terakhir itu, merekrut 5 orang rekam medis, itu saya, unit SDI, Pak Alif itu harus menghitung butuhnya biaya berapa. Misalnya dia, dia akan mendapatkan hak gaji, gaji itu di PKU sampai 18. Jadi ada gaji e 12, 13, 14, sampai 18. Kemudian seragam, smeua seragam sampe sepatu, kemudian tunjangan kesehatan, dia harus didaftrakan BPJS dan sebagainya, BPJS Ketenagakerjaan. Kemudian haknya berobat, disinikan karyawan berobatnya free kalo untuk berobat. Sehingga itu dihitung dengan menambah 5 orang itu dalam 1 tahun akan bertambah berapa. Nah itu yang akan kita sampaikan kepada keuangan. Bagaimana kemampuan rumah sakit untuk membayar. Nah itu yang menjadi negosiasi, e unit bisa saja meminta 10 tetapi kita menghitungkan ini, keuangan bisa membayar 7 misalnya, akhirnya disepakati 7 dulu. Itu ada di sebelum melakukan seleksi. Jadi pada saat seleksi kita sudah pasti mau mengambil berapa.

P : jadi yang menyebabkan perubahan strategi itu karena apa bu?

E : Performance pertama, ya, performance itu kayak gini kita melihat di PKU Jogja itu kan sudah tua, sehingga dulu mungkin yang masuk itu bukan karena kebutuhan tapi dititipke kayak gitu, sodaranya siapa kayak gitu. Sehingga e... menjadi tidak sesuai dengan unit kerjanya. Jadi misalnya di bangsal, sekarang itu ada staf non perawat, yang ada di bangsal. Sehingga itu menyebabkan e.. pekerjaannya dia tidak akan optimal karena dia tidak boleh mengerjakan perkerjaan keperawatan karena dia bukan perawat kayak gitu. Tetapi dulu kan ada tenaga ini. Kemudian di unit-unit tertebtu di laboratorium juga ada staf yang basicnya bukan e... bukan analis, sehingga tidak bisa mengerjakan itu. Hanya mengantar sample, mengambil kemana, hasil dimana, kayak gitu. Sehingga ga bisa dia multi tasking. Sehingga kita harus sesuai dengan kebutuhan. Jadi harus sesuai dengan kompetensi, dan kompetensi ini terkait dengan pendidikan. Jadi sudah berubah, kebutuhannya apa.

Misalnya gizi, gizi itu kan bisa macam-macam. Bisa ahli gizi, bisa e pramusaji. Tugas ahli gizi tidak bisa digantikan oleh pramusaji.

P : e di PKU Muhammadiyah ini bu bagaimana cara merumuskan strategi rekrutmen dan seleksinya?

E : kalo, kalo kita merumuskannya dengan masukkan dari unit kerja. Masukkan dari unit kerja, ee sebenarnya terkait lebih bnayak pada siapa nanti yang akan direkrut kayak gitu. Kalo pola rekrutmennya itu sudah ada di dalam buku panduan yang diterbitkan oleh pemilik. Jadi ada panduan bahwa rekrutmen itu e.. diusahakan 3:1 dan sebagainya. Itu kemudian meliputi kompetensi, kompetensi itu sifatnya wajib. Jadi misalnya butuh rekam medis, ooh tidak ada rekam medis yang daftar, tidak apa-apalah sarjana lainnya. Itu gak bisa, wajib. Tapi ada yang sifatnya tentatif, e.. elektif. Elektif itu misalnya kayak gini, kita mencari D3 misalnya, kok adanya D1, nah kayak gini itu masih bisa. Jadi ada yang wajib, ada yang tentatif. Misalnya ada beberapa S1 yang ada D3 ada, S1 ga ada yang daftar tetapi masih bisa kita penuhi dengan D3 gapapa. Tapi kalo bidangnya jelas tidak sama, kita butuhnya rekam medis yang daftar itu dari bidan, kita ga bisa. Walaupun sama-sama dari D3 tapi kompetensinya berbeda, kita gak bisa. Itu ada di dalam aturan kepegawaian, ditentukan oleh BPH.

P : berarti yang merumuskan dari strategi itu dar BPH ya bu?

E : iya BPH itu, cuman tetap usulan dari rumah sakit. Rumah sakit tetap mengusulkan bahwa kita strateginya menggunakan e... apa.. e... apa, pola rekrutmen dan pola seleksi nya dengan cara, kadang-kadang BPH pola rekrutmennya meminta kita secara terbuka, misalnya di media massa, tetapi terkadang kita tertutup. Tertutup itu kita cukup menghubungi sekolah-sekolah, terutama biasanya sekolah Muhammadiyah. Jadi kita hubungi sekolah-sekolah bahwa kita akan ada rekrutmen rekam medis misalnya. Kalo rekam medis kan Muhammadiyah gak ada yang punya, sehingga ya sekolah-sekolah rekam medis yang pernah , yang pernah punya kerja sama dengan PKU atau pendidikannya ada yang di PKU kita surati. Dengan itu saja yang kita ambil 5, yang daftar 40. Contohnya seperti itu. Karena kan e... dari ikatan alumni kan cepet juga menyebarnya. Sehingga kadang-kadang kita tidak memilih untuk terbuka, tetapi kita memilih pola rektrutmennya seperti itu. kemudian seleksinya seperti apa saja? Seleksi kompetensi dan seleksi umum.

p : itu sama bu antara pegawai klinis sama non klinis?

E : ya, iya sama. Jadi pola seleksinya sama.

P : orientasi strateginya itu seperti apa bu?

E : maksudnya orientasi strategi?

P : e.. mungkin e kayak yang tadi sudah dijelaskan kayak keagamaannya gitu

E : iya, jadi kita melihatkan karena basicnya bagaimana pun juga karyawan itu harus mencerminkan bahwa ini rumah sakit PKU Muhammadiyah. Sehingga dari awal sudah ada, kalo dulu kita belum bisa ngaji gapapa. Nanti belajar ngajinya di sini , kalo sekarang nggak, harus sudah bisa

masuk itu. Kemudian kalo mempunyai paham yang berbeda dengan Muhammadiyah gak bisa. Kalo dulu masih ada, ohh nanti kita perbaiki internal. Maksusdnya itu setelah dia jadi pegawai, kita perbaiki kayak gitu. Tapi sekarang sudah nggak seperti itu lagi. Jadi pada masuk ya harus sudah mempunyai komitmen yang sama.

P : kapan proses perumusan strategi ini dilakukan bu?

E : saya kok gak begitu ini ya, saya masuk disini itu baru tahun 2013. Dan itu sudah, sudah ada strategi itu dan kita Cuma me.. apa ya.. memperbaiki implementasinya. Kalo dulu itu implementasinya bisa molor, misalnya masuk dulu, tes psikologinya diakhir, kalo sekarang semuanya sudah ditetapkan pada saat dia di tetapkan masuk, maka semua tes itu sudah kecuali tes kesehatan. Kalo tes kesehatan bisa, bisa agak belakangan. Stelah dia masuk baru tes kesehatan.

P : jadi sumber perekrutannya itu bisa dari internal dan eksternal ya bu?

E : bisa dari internal dan eksternal. Internal itu contohnya semula magang, magangkan cuma 3 bulan kayak gitu aja. Nah dia boleh kita ada, ada rekrutmen dia boleh mendaftar. Misalnya statusnya e.. biasanya maganglah yang sering itu. Yang ekternal biasanya dari sekolah-sekolah yang kerjasama disini. Tapi bisa juga ga ada kerja sama disini masuk, juga bisa.

P : sekarang kita masuk implementasi ya bu. Itu ada SOP nya ga sih bu dari implementasi strategi rekrutmen dan seleksinya?

E : ee.. kalo dari e.. MPKU PP itu sudah mempunyai mengelolaan SDI. Itu mulai dari rekrutmen sampai terminasi. Jadi ada buku panduannya yang dari MPKUPP nya yang menerbitkan. Nah kita tinggal menjalankan itu. Nah dibagian kepegawaian itu punya pedoman, pedoman pengelolaan pegawai. Itu mulai dari rekrutmen, seleksi, kemudian, mutasi, rotasi, kemudian emm.. apa, pada sampe pada terminasi. Ada panduannya.

P : faktor yang mempengaruhi apa saja bu dalam pengimplementasian strategi tersebut?

E : emm.. tentu saja ini ya, misalnya gini. Ee.. komitmen dari semua unit kerja karena kan rekkrutmen kan melibatkan unit kerja terkait. Jadi tidak hanya dilakukan oleh kepegawaian, jadi kalo ada rekrutmen itu mesti unit kerja terkait itu terlibat. Misalkan unit kerja rekam medis, itu unit rekam medis mesti terlibat disitu. Nah, bagaimana komitmen mereka dalam menegakkan bahwa yang diterima itu memang yang sesuai dengan yang kompetensinya, sesuai dengan kebutuhan, bukan titipan siapa gitu kan. Kemudian yang kedua, e.... apa ya.. ke.. kepatuhan kita pada jadwal. Kadang yang molor itu jadwal. Misal kita sudah tetapkan untuk periode ini skedulnya seperti apa, karena untuk ketetapan terakhir harus sepengetahuan BPH. Karena itu perwakilan pemilik disini. Jadi BPH yang menentukan bahwa ini disetujui. Dan BPH selalu meminta yang diutamakan adalah dari Muhammadiyah, jadi lulusan dari Muhammadiyah. Jadi misalnya nilainya sama, yang satu dari Muhammadiyah yang satunya bukan, pasti yang dipilih yang Muhammadiyah. Nah, komitmen-komitmen itu yang kemudian kita

penuhi itu. Yang biasanya kita molor, waktu itu. Waktu tes psikologi. Itu yang biasanya molor, karena kita perlu waktu untuk analisis. Semakin banyak orang yang akan diterima, itu semakin panjang. Misal di PKU Gamping, itu awal tahun lalu, dari semua komposisi itu merekrut 34 orang. Perawat sekian, klinis sekian, jumlah totalnya 34. Nah, yang diterima, yang tesnya kan jadi panjang 3:1, kan 34 itu hampir seratus atau lebih dari seratus yang diseleksi, yang diseleksi lebih dari 100 orang, pasti jadwalnya lebih panjang. Target 1 bulan, akhirnya molor. Kemudian untuk tes psikologinya untuk menyelesaikan 34 orang itu juga panjang. Kemudian waktu untuk mendiskusikan hal itu dengan BPH, itu kan perlu... BPH itu kan bukan pegawai PKU, sehinggakan beliau tidak selalu berkantor di PKU. Nah itu butuh waktulah.

P : kalo yang bagian seleksi bu, itu yang mengimplementasikannya siapa aja?

E : dari SDI. Leadernya SDI.

P : jadi baik rekrutmen maupun seleksi sama-sama dilakukan oleh SDI ya bu?

E : iya Sdi, cuman nanti prosesnya SDI akan melibatkan unit kerja. Unit kerja yang sesuai dengan yang direkrut itu,

P : jadi begitu udah sel.. eh rekrutmennya udah yang dari sumber internal eksternal. Dan rekrutmenyya itu juga terbuka dan tertutup?

E : ee... iya terbuka itu misalkan melalui media massa. Kalo kita lebih seringnya menggunakan surat kepada institusi pendidikan, bahwa PKU Jogja membutuhkan seperti ini, mohon disampaikan pada alumninya.

P : jadi itu lebih kepada tertutupnya ya bu?

E : he.e

P : itu dari dulu sampe sekarang teatp sama bu?

E : ee... sama saya rasa.

P : kemudian kita masuk ke evaluasi ya bu. Bagaimana cara mengevaluasi strategi rekrutmen dan seleksi disini bu?

E : ee.. setelah mereka masuk itu 3 bulan kita evaluasi, PKU lakukan evaluasi. Jadi, kinerjanya. Terutama dari kinerja stafnya. Nah, e.. misalnya begini, setelah dia lolos masa orientasi 3 bulan, 3 bulan di.. yang melakukan evaluasi di masa 3 bulan adalah unit kerja terkait. Misalnya dia bekerja di bangsal Zitun, e... zamzam. Maka kepala unit zamzam mempunyai hak untuk menilai. Nah itu bisa kila lanjut, bisa tidak, tergantung pada penilaiannya. Kalo dia bisa lanjut, itu maka statusnya akan menjadi kontrak 1 tahun. Kontrak1 tahun akan dievaluasi lagi. Kalo dalam masa kontrak itu ada masalah lain, misalnya attitude gitu, disini pernah terjadi seprti itu. Ya sebelum kontrak habis, saya putus. Ada masalah attitude yang kita anggap itu cukup berat, kita putus. Kalo gak bisa kita perbaiki ya kita putus. Sehingga tidak mesti kontraknya itu berjalan tahunan. Disitu jadi masukkan kita, semisal pada saat seleksi seperti apa, pada saat rekrutmen bagaimana, sehingga kita bisa memperbaiki kalo ada rekrutmen berikutnya. Siapa saja yang harus dilibatkan. Misalnya dulu itu direksi yang wawancara hanya direktur

SDI, sekarang saya minta direktur yang terkait, direktoratnya. Misalnya disitu untuk direktorat umum, maka direktur umum dan keuangan juga ikut mewawancara disistu.

P : jadi baik dia dari klinis maupun tidak klinis, nonklinis sama ya bu unit kerjanya gitu?

E : iya sama, sama.

P : berarti yang dievaluasi apa saja bu?

E : evaluasi biasanya performancenya.

P : di PKU ini apakah mem-follow up hasil dari evaluasi tersebut bu?

E : ya.. jadi di evaluasi untuk perbaikan rekrutmen berikutnya. Jadi sebelum rekrutmen, unit SDI, bagian SDI akan membawa proposal. Setiap mau rekrutmen akan membuat proposal, bagaimana nanti pelaksanaan rekrutmennya, jadi tidak, tidak jalan begitu saja tapi akan, akan sesuai dengan e... apa... sesuai dengan proposal yang diajukan. Nah proposal itukan setiap mau melakukan assesment kan, e setiap mau melakukan rekrutmen itu pasti baru proposalnya.

P : disesuaikan dengan hasil evaluasi sebelumnya ya bu?

E : he.em

P : kemudian hambatan bu, apa saja hambatan dan tantangan dalam melakukan perumusan dari strategi rekrutmen dan seleksi?

P : opo yo, e... kadang ada yang e... apa ya, hambatannya itu kadang, e.. langka. Jadi kita perlu, perlu staf tersebut tapi kompetensi tersebut tidak banyak. Itu contohnya adalah penataan anestesi. Penataan anestesi ini kan adalah hal yang baru, padahal wajib punya. Seperti kemarin kita hanya 2 yang mendaftar, padahal kita butuh 2. Kan tidak memenuhi kita 3:1 kayak gitu, karena emang belum banyak lulusan dan sekolah dipenataan anestesi kebanyakan adalah sudah dikirim oleh institusi rumah sakitnya, jadi emang dia disekolahkan. Atau sejak awal dia sudah dikontrak, nanti kalo sudah selesai dengan perjanjian kerja, akan kembali ke rumah sakit mana. Sehingga pada saat kita e.. rekrutmen untuk e... penataan anestesi itu tidak bisa kita penuhi. Contohnya seperti itu. Tapi untuk hal yang lainnya sudah buanyak lah, mesti bisa, bisa terpenuhi. Yang sulit itu itu, fisioterapi banyak, malah sekarang sudah ada S1 yang mendaftar. Kemudian kalo non-klinis lebih banyak lagi. Dulu sebelum ada sistem informasi e... surat menyurat di meja saya itu setiap hari tumpukan lamaran itu sekian. Terutama, apalagi kalo habis wisudanan kayak gitu, buanyak sekali.

P : kalo hambatan dan tantangan dalam implementasi bu?

E : kalo implementasi gak masalah sih selama ini, apa namanya e... bisa jalan jalan, jalan bagus kok. Cukup komunikatif teman-teman di unit kerja itu komunikatif. Jadi maksudnya mereka antusias, karena mereka itu yang akan bekerja di unit kerjanya. Kalo mereka memilihnya salah, jelek, ya otomatis mereka akan mendapat yang, yang.. kurang juga kayak gitu kan.

P : kalo hambatan dan tantangan dalam evaluasinya bu apa saja?

E : dalam evaluasinya ya?

P : iya

E : biasanya Cuma waktu untuk ketemu yang susah. Jadi kan buanyak teamnya, misalnya 1 rekrutmen tidak hanya 1 job, kompetensi. Misalnya ada perawat, ada rekam medis, ada farmasi kayak gitukan kita kan mintanya evaluasinya dari temen-temen ini, dari teman-teman yang terlibat. Itu sulit untuk ditemukan untuk tempat, biasanya ya kita pake grup WA struktural aja. Misalnya masukkan itu seperti apa, kayak gini, kayak gini, dan seterusnya. Besok lagi disediakan form kayak gini, misalnya. Seperti itu.

P : dan bagaimana bu menyelesaikan hambatan dan tantangan yang ada dari perumusan, implementasi dan evaluasi?

E : itu biasanya didiskusikan di grup struktural. Grup struktural, kita ada grup struktural, ada grup yang umum ya. Di grup struktural. Kemudian yang kedua rapat. Rapat itu setiap hari selasa, tiap hari selasa itu minggu pertama dan minggu ketiga itu adalah dengan manajer. Jadi tatanan menejer dengan direksi. Kemudian minggu ke 3, e minggu minggu ke... 2 itu struktural semuanya, jadi dari direksi sampai ke yang paling rendah untuk salah satu, bisa jadi bisa dengan salah satu agenda. Kemudian, minggu ke 4 itu adalah rapat mutu dan keselamatan pasien. Jadi itu bisa jadi masukan juga, misalnya bagaimana, bagaimana komitmen mereka terhadap mutu dan keselamatan pasien. Termasuk di situ kita juga bisa misalnya, oo orang ini gak cocok di sana. Ini, ada misalnya sama-sama perawat, dia ga cocok di ICU. Dia lebih mudah panik misalnya, ada yang gak cocok di UGD, ngerti kecelakaan, ngerti ini, kayak gitu kan wis bentuknya gak karuan kayak gitu ada yang depresi. Sehingga dia lebih baik kerjanya di bangsal misalnya. Termasuk hal seperti itu kita lakukan evaluasi bersama.

P : baik ibu, untuk wawancara kali ini sekian dulu bu. Terimaksih bu.

Tgl 25 mei 2018, pukul 11.15 WIB

P : assalamualaikum, kemarin kan kita sudah melakukan wawancara bu. Saya mau memastikan kembali. Pada saat wawancara sebelumnya ibu kan lebih banyak menjelaskan pegawai klinis. Nah untuk pegawai non klinis itu untuk strategi rekrutmennya sebenarnya sama aja ya bu ya?

E : sama, sama aja. Jadi tergantung pertama dengan membuat pola ketenagaan, kemudian menghitung e... masingmasing unit kerja harus menghitung dengan workload indicator staf need. Jadi setisp pe..e.. unit yang non klinis ya katakanlah unit keuangan. Unit keuangannya itu pekerjaanya apa saja, itu harus didetailkan. Misalkan ada... ada... 10 pekerjaaan, itu ya 1, 2, 3 itu masing-masing berapa menit kayak gitu. Sehingga dalam 1 tahun itu butuh berapa menit, itu butuh berapa pegawai. Mengajukan harus ada usulan itu, pola ketenagaan.

P : kemudian bu, kemarin kan ibu sudah menjelaskan yang AMANAH, yang antusias, mutu, aman, nyaman, akurat dan handal,. Nah itu integrasi antara rekrutmen dan seleksi dengan strategi perusahaan itu bagaimana bu?

E : jadi begini, ee... kita harapkan dari AMANAH itu sudah bisa kita deteksi dari awal. Jadi misalnya akurat, akurat, e... yang pertama kan antusias. Antusias, kita lihat e dari kemampuan, minatnya untuk bekerja misalnya. Kita buat batasan umur misalnya. Dengan asumsi dia lebih, lebih, uni.. muda, itu mungkin memiliki semangat yang lebih bagus. Tapi juga belum berarti kayak gini lebih tua e... lebih jelek, tidak berarti seperti itu. Tapi juga belum tentu yang pindah-pindah pekerjaan itu lebih bagus dari yang lain. Mungkin dia, nggak, nggak orangnya nggak antusias justru karena nggak nyaman disana, pindah kemana lagi, dimana lagi. Artinya niat untuk belajar mungkin kurang, sehingga itu kita deteksi juga dari awal. Kemudian e... mutu, itu dari selain dari uji kompetensinya. Jadi semua yang masuk itu diuji kompetensinya oleh yang bidangnya sesuai. Misalnya fisioterapi, yang nguji ya teman-teman dari fisioterapi. Jadi bukan pekerjaanya orang kepegawaian. Kemudian mutu, aman. Aman memang tidak bisa kita deteksi dari, dari pada saat, saat rekrutmen. Tapi minimal pada saat rekrutmen kita kenalkan dengan keselamatan kerja. Jadi dia, dia punya niat atau punya antusias terhadap keselamatan kerja atau tidak. Kalo pada dirinya sendiri dia itu tidak, tidak menunjukan antusias yang baik, apalagi melindungi pasien yakan. Itu dari sisi aman. Jadi biasanya dari situ baru kita wawancara tentang apa yang dia ketahui tentang keselamatan kerja. Kalo di rumah sakit, apa itu keselamatan pasien itu apa gitu. Kemudian, ee... nyaman. Nyaman itu e... dia harus tau customernya, karena customer iitu jangan sampai diartikan bahwa customer itu hanya customer eksternal, pasien dan keluarganya. Tapi customer itu juga temen kerjanya itu juga customer. Misalnya bagian kepegawaian, maka customernya dia adalah staf yang lain. Bagian keuangan tidak hanya itu, mungkin bagian lain juga, karena keterlambatan transfer gaji dan lain-lain sebagainya itu kan tanggungjawab keuangan, jadi e... nyaman, itu nyaman bagi semuanya. Termasuk bagi yang bekerja. Kemudian akurat, tentu saja kita melihat mulai dari seleksi itu juga sudah kita e... apa ya... terutama yang klinis, itu e... harus tau yang namanya nilai kritis. Kan tadi akurat, akurat itu kan hasil suatu pemeriksaan, bisa hasil suatu pekerjaan, dia harus paham apa artinya nilai kritis. Jadi nilai kritis itu harus di... diapakan, kalo misalkan kebetulan dia perawat, kemudian setelah pasien, hasil labnya pasien datang, jadi gula darahnya 400, kalo dia ga tau nilai kritis, dia ga tau itu harus dilaporakan segera gitu. Sehingga e... misalnya dia bisa lapor ke laboratorium, ini betul ngga, minta dicek ulang misalnya, dan lain sebagainya. Sehingga apa yang disampaikan kepada dokter sebagai penanggungjawab pasien itu adalah sudah akurat. Termasuk juga unit-unit yang lain yang mem, sebagai penunjang. Misalnya elektromedik, elektromedik itu kan unit yang me... memelihara peralatan medik. Misalnya tensi, betul nggak tensi dilakukan kalibrasi secara rutin kayak gitu. Jadi dia harus tau dari awal itu harus tau resiko pekerjaannya. Kalo dia tidak melakukan kalibrasi sesuai jadwalnya, berarti hasil pemeriksaannya ada kemungkinan tidak sesuai juga kayak gitu. Nah itu

kan, ada sifat bawaan juga. Orang yang, ah ga ada aturannya ini og, diam aja kayak gitu jadi dari awal kita tekankan itu. Kemudian yang terakhir handal, handal itu tergantung orangnya juga. Jadi, e... dia hanya berorientasi pada pekerjaannya saja, atau dia care dengan pekerjaan orang lain. Misalnya begini, mungkin dia memiliki kompetensi, tetapi dia hanya memikirkan pekerjaannya sendiri, maka dia akan bekerja tidak mau me..lihat pekerjaan orang lain. Padahal di rumah sakit namanya pekerjaan itu saling terkait. Satu buruk, maka rentetatnnya akan buruk. Nah ini kita juga tekankan dalam seleksi. Memang tidak semuanya bisa kita berikan, kita... apa ya...kita... e gali itu dari rekrutmen dan seleksi, tapi minimal kita sudah mendapatkan bibit-bibit seperti itu misalnya, oh anak ini terlalu cuek, lebih baik nggak. Nah itu yang menyangkut, menyangkut AMANAH ya. Tapi satu sisi lain, kiat memang belum membumikan AMANAH. Jadi taunya amanah itu ya dapat dipercaya kayak gitu. Belum tau bahwa AMANAH itu walaupun dibeberapa tempat itu ada, didalam renstra itu ada, tapi bahwa AMANAH itu tidak hanya dapat dipercaya, tetapi mempunyai 6 makna itu, antusias, mutu, aman, nyaman, akurat dan handal itu belum banyak dipahami. Sehingga memang masih perlu, karena kita mau membentuk itu sebagai budaya sih. Tapi kalo dalam rekrutmen kita usahakan orang yang, ibaratnya gini memang itu harus dipoles internal, harus dibentuk . tapi bentuknya itu tidak dari nol, jadi paling tidak kompetensinya sudah memenuhi, dia punya antusias misalnya dia semula apoteker diklinik itu kan sangat jauh berbeda dari apoteker di rumah sakit, dia minatnya belajar bagaimana, atau e... sehingga kita ada masa orientasikan, masa 3 bulan masa orientasi kita lihat itunya, kira-kira kayak gitu.

P : jadi dari seleksi itu mungkin dari tes wawancara, psikologi gitu juga ya bu melihat AMANAHnya?

E : iya, tidak hanya wawancara dan psikologi tapi tes kompetensi juga sudah masuk, sudah masuk disitu sama al islam kemuhammadiyahan sudah masuk juga.

P : kemudian yang kemarin untuk orientasi perumusan strategi ada terkait keagamaan, mungkin ada oerintasi lain bu? Mungkin dari e.. apa, dari buku panduan itu atau dari masukkan karyawan atau gimana bu?

E : e... untuk strategi?

P : orientasi dalam pembuatan strategi

E : kalo untuk orientasinya, pembuatan orientasi strategikan? Itu orientasi strateginya dirumuskan draftnya oleh kepegawaian, kemudian dibicarakan dengan unit kerja. Misalkan begini, orientasi keperawatan kemudian farmasi dama laboratorium misalnya itu sangat berbeda. Kalo laboratorium, itu unit kerjanya dia hanya disitu saja, sehingga untuk membuat oerintasi strateginya kan berbeda. Tapi kalo perawatan, perawat itu ada mulai dari UGD yang pasiennya gawat dan darurat, kriterianya kan ada gawat dan ada darurat. Gawat itu dia harus diatasi, e... harus diatasi tapi masih bisa 24 jam. Tapi darurat itu lebih cepat lagi. Jadi dia harus bisa membedakan itu. Dan itu kan sense, dia dia harus bisa me..

meng.. mengkategorikan itu, kayak gitu. Kemudian yang kedua empati, perawat itu harus empati ga boleh simpati. Begitu dia simpati, mesti dia ikut bingung. Nah ini kan ga bisa dibentuk, ga bisaa... ga bisa seketika. Tapi itu dibentuk bawaannya dia, pada saat sekolah dan sebagainya. Jadi belum tentu perawat itu cocok ditaroh di UGD. Misalnya lihat berdarah-darah dia sudah ikut nangis, keluarganya nangis-nangis dia ikut nangis itukan simpati. Ga boleh kayak gitu. Jadi dia harus berpikir logis kayak gitu. Misal ini dia berdarah-darah tapi ini seperti ini, dia harus tau mana yang lebih dulu. Bukan masalah siapa yang datang lebih dulu, tapi mana yang lebih darurat. Kalo poli iya, siapa yang datang lebih dulu ditangani lebih dulu. Tapi kalo UGD itu siapa yang lebih darurat, itu yang ditangani lebih dulu. Masayarakatkan tidak tau seperti itu, taunya kan saya datang lebih duluan, kenapa dia duluan kayak gitu. Nah perawat harus bisa kayak gitu, itu yang namanya di UGD itu teriase. Dia mampu membedakan mana pasien yang merah, mana pasien kuning, mana pasien hijau, mana pasien hitam. Merah itu gawat darurat, kuning dia gawat tapi tidak darurat, kalo hijau dia pasien aman, hitam pasien mati. Pasien mati ga boleh diapa-apain. Misal banyak pasien, pasien mati itu paling terakhir, walaupun dia datang pertama kayak gitu. Nah itu dia harus tau, nah tapi kan tidak semua perawat bisa dikondisikan seperti itu, sehingga kita akan melihat dari dalam masa orientasi dalam menyusun strategi orientasi, pasti kita taruh di UGD berapa minggu, kemudian kita taruh di poli. Kalo di pli bagaimana penganganan itu lebih berbeda dengan UGD, di poli itu urut antrian memang, tapi kan ada yang nggak sabar, dia harus menghandle kearah emosi, kayak gitu. Kemudian bangsal, bangsal lebih tenang biasanya karenakan terstruktur anunya, apanya pelayanannya. Jam sekian ngasih obta, lebih struktur. Icu, ICU itu tingkat stresornya tinggi sekali.

P : lebih tinggi dari UGD bu?

E : enggak bisa disamakan. Sama-sama critical care tapi nggak bisa disamakan. Ada perawat ICU ga bisa di UGD juga bisa. Karena dia lihatnya pasien yang e... apa ya, pasien yang e... keparahannya berbeda. Kalo mungkin ini berdarah-darah, mungkin ini, tapi ICU kan nggak. Dia sudah rapi, sudah ini, tapi memang mengancam hidupnya kayak gitu. Kemudian dia harus berada di suhu yang rendah. Peralatan-peralatan di ICU itu kan harus berada di suhu yang tidak di suhu ruangannya seperti ini, mungkin disuhu 16 kayak gitu. Kita orang Indonesia nggak biasa di suhu seperti itu, apalagi malam, jaga malam, di suhu 16 kayak gitu. Tapi kalo suhunya kita sesuaikan dengan perawat, kita biasa di suhu 23 misalnya, itu peralatan rusak. Kan nggak semua orang bisa seperti itu, sehingga harus ada. Sampai kemarin saya ada memngembangkan bersama teman-teman di UGM, dia penelitian sebelum masuk di ICU itu dipasangkan headset untuk pengenalan. Untuk suara-suara seperti ini, dia peka nggak. Misal di ICU kan terpasang semua monitor, begitu suaranya seperti ini, itu berarti gawat, dia harus lari kemana. Untuk mnegidentifikasi sumber suara, misalnya ada 6 bed, dia harus tau ini

punyanya pasien mana, walaupun ada monitornya. Tapi dia harus peka, ga bisa dia ngomong-ngomong kayak gini dengar suara kayak gitu dia ga sadar kayak gitu, ini berbeda kayak gitu. Kemudian ada pasien yang antara ICU dengan ICCU jantung itu berbeda. Pasien jantung relatif tenang, tapi kalo pasien ICU bisa dia teriak-teriak, gelisah kayak gitu, sehingga dia harus.. harus bisa mengkondisikan itu kayak gitu. Nah sehingga untuk keperawatan itu butuh waktu yang lama. Karena kan kita harus melihat kecocokannya seseorang ini berada dimana. Jadi ga tentu misalkan saat ini saya mau membuka layanan ICCU, kita butuh 7 perawat. Saya mau rekrut perawat 7, tidak akan saya taruh dia 7 oarng itu ke ICCU, dia akan orientasi orang yang di bangsal saya pindahkan ke ICCU. Karena kita harus melihat, oh ini ga cocok, di bangsal ada yang lebih cocok dan sebagainya. Jadi belum tentu kita ambil 7 orang itu untuk ICCU tapi kita lukir kayak gitu. Karena beda, karakteristiknya itu sangat berbeda. Nah berbeda dengan laboratorium tadi, dia ke bangsal hanya ambil darah, pekerjaannya hanya 1 di laboratorium tok. Jadi sebenarnya tidak butuh waktu 3 bulan pun, mungkin dia sudah bagus. Tapi keperawatan, 3 bulan mungkin gak cukup. Jadi dia harus mengenal ini, ini, itu. Farmasi, farmasi itu apoteker itu ada apoteker rawat jalan, apoteker raawat inap, ada gudang, gudang farmasi kan harus diatur misalnya obat yang ed nya lebih dulu, itu harus ditaruh lebih depan, dan sebagainya. Kemudian bagaimana menyimpan obat, obat yang sama tidak boleh berdekatan, itu kan ada ininya semua, jadi dia butuh orientasi. Kalo farmasi minimal kan di 3 tempat, rawat jalan, rawat inap, dan gudang farmasi. Tapi kalo perawat tadi, UGD, poli, rawat inap sama ICU. Jadi berbeda-beda polanya. Nah ini yang tau persis, yaitu unit kerjanya yang membidangi itu. Keperawatan, kemudian unit laboratorium, unit farmasi, unit gizi kayak gitu dia dia tau berapa lama sih real waktu yang dia butuhkan . kan kita biasanya maksimal adalah 3 bulan, tapi polanya seperti apa, strateginya seperti apa, itu dibicarakan dengan unit kerjanya untuk mendapatkan yang pas dia ditempatkan dimana.

P : jadi kalo orientasi itu masuk ke dalam tes prakerja atau nggak bu? Bisa dibilang tes prakerjanya dia atau gimana?

E : e... gimana ya. Kalo menurut saya bukan tes pra kerja ya, tapi lebih untuk lebih kepada memberi masukkan penilaian awal dia akan lanjut atau tidak. Jadi kalo saya lebih cocok kedalam masa percobaan. Kalo tes sebelum kerja kan dia sudah dites macam-macam disini, mulai dari kompetensi, al islam kemuhammadiyahan, wawancara, psikologi, kesehatan. Dia sudah lolos dari itu, artinya secara kompetemsi dia sudah cocok. Tapi misalnya e... dalam masa orientasi kita baru tau oh dia ga bisa bekerjasama misalnya, oh secara psikologis dia terlalu sering depresi kalo menghadapi pasien-pasien ini kayak gitu. Nah itu lebih kepada masa percobaan.

P : jadi disini ngga ada ya bu misal tes pra kerja yang dia ditempatkan langsung gitu?

E : ohh ga ada, ga ada.
P : umm.. kemarin kan ada yang sumber rekrutmen,itu cara merumuskannya bagaimana bu?
E : apa? Sumber rekrutmen?
P : iya bu
E : e... kalo di... saya nggak hafal ya itu apa tertulis atau tidak, tapi untuk rekrutmen seperti yang saya sudah sampaikan, kita lebih banyak menghubungi tidak melalui media massa, tapi menghubungi institusi pendidikan.lebih banyak itu. Nah untuk sumber rekrutmen tergantung dari e... kompetensi, e kualifikasi yang di.. diharapkan. Kalo perawat itu buanyak, perawat itu buanyak. Dari institusi pendidikan keperawatan itu banyak sekali. Kemudian, e... yang banyak lagi itu e... non klinis. Tapi fisioterapis itu nggak banyak sumbernya. Kemudian laborat juga tidak begitu banyak. Farmasi cukup banyak. Farmasi sama perawat yang cukup banyak. Nah kalo kita, kita buka maksudnya untuk sumber-sumber rekrutmennya, kita meng.. meng.. ini sih, tidak membatasi harus dari muhammadiyah, tapi pada saat seleksi selalu kita perhatikan dari institusi ini, institusi pendidikannya. Nah kalo dengan nilai yang sama, kita ambil yang muhammadiyah. Sebagai komitmen kan karena dia sudah melewati pengkaderan. Minimalkan pengkaderan disini kan lebih ringan, kayak gitu ya.
P : kemudian bu, mungkin ada alasan-alasan tertentu gitu bu kenapa strategi rekrutmennya diambilnya seperti ini, kenapa strategi seleksinya itu seperti itu?
E : ya, pertama untuk yang rekrutmen, strategi rekrutmen kenapa kita mengambil seperti itu, e... kita per.. terutama kita mengambil yang e... yang tertutup ya. Tertutup maksudnya tidak melalui media massa. Satu, biayanya lebih murah. Karena untuk menyampaikan di media massa itu lebih, lebiih mahallah. Untuk yang tertutup yang melalui pemberitahuan kepada institusi pendidikan karena sudah banyak MOU, itu kadang-kadang bisa hanya lewat WA atau mungkin surat kayak gitu saja sudah cukup. Artinya kan jauh, jauh lebh murah dan biasanya institusi pendidikan juga akan merekomendasikan yang memang baik, menurut mereka baik. Jadi memberikan rekomendasi itu, itu yang pertama. Kemudian yang kedua, kenapa muhammadiyah lebih kita utamakan? Pertama karena kita melihat pengkaderan, jadi dia sudah mendapatkan al islam kemuhammadiyahan saat menempuh pendidikan. Jadi mengurangi beban kita untuk pengkaderan. Kemudian yang kedua, perlu ada kita menyadari, perlu ada link and match antara pendidikan dan pelayanan ya. Sebenarnya tidak hanya e... rumah sakit ya, tapi mestinya semuanya bisa seperti itu. Tapi yang sekarang itu sudah, sudah kita jalin link and match itu pendidikan kesehatan dan pelayanan kesehatan. Jadi sudah biasa misalnya di tidak di PKU sinilah, di PKU Bantul, dia juga akan mencari dari rumah sakit, eh, institusi pendidikan yang dari muhammadiyah. Jadi tujuannya adalah link and macth untuk yang, untuk yang e.. rekrutmen ya. Kemudian untuk yang seleksi, seleksi dulu awalnya kita hanya lebih

banyak wawancara saja, tapi sekarang ternyata kita dari masukkan e... dari unit kerja memang perlu ada uji kompetensi. Jadi kemampuan harus diuji, kebetulan di PKU Jogja kerjasama dengan UAD, PKU Gamping kerjasama dengan UMY. Sehingga akan mudah untuk mendapatkan boneka-boneka peraga. Jadi, alat-alat peraga tidak hanya boneka. Sehingga pada saat uji kompetensi, mereka betul-betul memperagakan tidak, tidak hanya cerita. Tapi tidak juga ke pasien. Kalo kepasienkan cukup riskan, jadi pake alat peraga. Biasanya untuk, untuk seleksi. Kemudian yang kedua, dulu tidak ada psikologi kemudian kita masukkan psikologi. Kenapa kita memilih itu, alasan memilih itu karena ternyata e... pekerjaan di rumah sakit itu berbeda dengan ditempat yang lain, stresornya tinggi. Mislanya hotel kayak gitu, orang masuk hotel itu biasanya dengan senang, masuk rumah sakit ga ada yang senang. Pengennya cepat-cepat pulang gitu ya, berbeda dengan orang yang masuk di hotel gitu. Jadi rumah sakit itu kompleks, padat karya, jenis pekerjaannya yang ada di rumah sakit itu tidak ada yang nyaingi di tempat lain. Jadi jenis pekerjaan di rumah sakit ada, ee... di rumah sakit itu satu padat karya, kayaknya ga ada tempat lain yang jenis pekerjaannya itu seperti rumah sakit. Pekerjaan pelayanan kesehatan jelas ada, pekerjaan kayak hotel disinikan serbet, ganti apa, ganti seprei, ini, cuci, kan itu kayak pekerjaan pelayanan di hotel kan ya, pelayanan juga, customer service juga ada. Resto disini ada, gizi. Kemudian kayak bengkel, elektromedik itu memperbaiki alat-alat itu juga ada kayak gitu. Jadi pekerjaan rumah sakit itu paling kompleks. Itu yang namanya padat karya. Yang kedua adalah padat modal, tidak ada alat medis yang murah ya. Terakhir alat medis yang dibeli disni adalah cathlab itu harganya 10 miliar. Mesin cuci rumah sakit itu harganya 1,5 miliar. Ga ada yang murah, itu padat, padat modal. Artinya modal yang digunakan itu banyak ya. Kemudian e... kalo SDMnya nggak bisa, itukan rusak alatnya. Berbeda dengan nyuci di rumah kan, mesin cuci dirumah mungkin harga 2 juta itu sudah bagus, ini 1,5 miliar harganya. Alat masak di sini, kalo di sini ya, kalo di Jogja mungkin masih lebih rendah, kalo di sini ga ada yang pakai pisau, semua sudah automatic semua dan itu perlu stafnya yang masakkan anak-anak setingkat SMA, jadikan harus belajar itu. Sudah padat karya, pegawainya macem-macem, dari pendidikan SMP pun ada sampai S3 ada, padat karya ya, padat modal seperti itu. Kemudian e... padat resiko. Resikonya juga resiko komplainnya banyak, di rumah sakit. Orang dilayani dengan baik, belum tentu puas di rumah sakit. Berbeda dengan hotel, karena dia masuk udah dengan senang dulu, kalo di rumah sakitkan nggak. Tapi juga padat masalah, jadi rumah sakit itu masalahnya banyak sekali. Apalagi 80% staf rumah sakit adalah perempuan. Ya perawat itu banyaknya perempuan. Perempuan itu, cuti hamil, melahirkan, kemudian kadang ikut suami, dan lain sebagainya sehingga masalah SDM itu pasti buanyak sekali di rumah sakit. Jadi gak ada kesini nangis-nangis mau apa namanya, mau diajak suaminya pindah, itu biasa. Dia ingin tapi suaminya yaa seperti itu. Pengen suaminya di

luar kota, dia harus ikut suami kayak gitu ya karna 80% wanita. Nah kira-kira seperti itu. Jadi secara psikologis perlu tes kesiapan mentalnya. Kemudian yang ke terakhir adalah terkait dengan pemeriksaan kesehatan. Dulu nggak ada, tapi ternyata kita temui misalnya begini, dia masuk sudah mempunyai hepatitis, kalo itu perawat dia ga boleh pegang pasien. Sehinggakan kalo ketauan hepatitis, dia harus tidak kita exclude pada saat seleksi. Tapi kalo sudah jadi pegawai baru kena hepatitis, harus kita obati dan sementara kita tarik tidak pada pelayanan. Kan nggak mungkin nggak ada perawat yang sekian banyak pegawai sehat semua, kan nggak. Tapi ada perlakuan-perlakuan seperti itu. Jadi di unit-unit resiko tinggi itu ada pemeriksaan-pemesiksaan kesehatan berkala. Unit berisiko tinggi itu ICU, kemudian UGD, kemudian cleaning service itu masuk unit resiko tinggi. Dia kan mencuci barang-barang bekas milik pasien, seprei, muntahan mungkin ada muntahan, ada darah, ada ngompol pasien kayak gitu, mereka adalah orang-orang yang kena resiko tinggi. Jadi setahun sekali harus kita cek kesehatannya, harus kita jaga kayak gitu. Itu, itu dulu nggak ada, menjadi ada dan itu menjadi satu, satu kebijakan bahwa dia kesini harus sudah kita lakukan 5 tes itu.

P : perubahan itu terjadi pada tahun berapa kira-kira bu?

E : saya nggak hapal persis ya, kalo disini mulai 2013 sepertinya sudah mulai seperti itu. Kalo dokter lebih simple, karena kalo dia dokter tetap dia pasti melalui iyu, tapi part timer dia hanya melampirkan surat-surat buktinya saja.

P : jadi biaya itu juga mempengaruhi dari rekrutmen sama seleksi?

E : apanya?

P : biayanya bu

E : oiya jelas, tinggi sekali, biaya rekrutmennya tinggi sekali.

P : disini bu, bagaimana merumuskan kriteria seleksi mungkin seperti kecocokannya dengan pekerjaannya, dengan timnya?

E : oh kriteria seleksi ada yang kriteria wajib ada yang kriteria e... tentatif. Yang wajib itu memang sesuai dengan spesifikasi. Jadi misalnya begini, kita butuhnya perawat. Perawat kita tentukan mau D3 atau S1, apa ners gitu. Kalo nggak ada itu, berati ngggak. Itu berarti wajib. Tapi misalnya e.. untuk keuangan, kita butuhnya akuntansi, yang lamar adanya manajemen. Bisa boleh, bisa nggakkan, tergantung e.. tergantung unit penggunanya. Kalo ooh manajemen masih bisalah, minimal ekonomi, nggak boleh yang lain, berarti akuntansinya dia adalah tentantif. Jadi kalo ada yang akuntansi, maka yang dipilih yang kauntansi, tapi kalo nggak ada yang manajemen gapapa, tapi nggak boleh yang lain kayak gitu. Jadi kayak gitu tadi ada kriteria wajib dan ada kriteria e... tentatif. Kemudian, kriteria usia ya. Usia tergantung dari unit kerjanya, kemudian pengalaman kerja. Biasamya usia, pengalaman kerja itu tentatif. Jadi tidak dipatok misalnya harus fresh graduate gitu, nggak. Itu yang tentatif. Kalo yang wajib itu biasanya yang benar-benar yang membutuhkan ini, apan namnaay, e... ijin kerja. Misalnya perawat, apoteker, kemudian laborat, radiografer, fisioterapis, nutrisionis itu nggak bisa digantikan.

Kalo gak ada itu, ya sudah. Misalnya saya dulu butuh penataan anastesi, pendidikan penataan anastesi, ga ada, adanya perawat yang kursus anastesi, ga bisa ya nggak diterima. Walaupun sudah nyeleksi, gak ada yang daftar dari itu nggak. Jadi kriterianya secara umum kayak gitu. Kemudian kalo kriteria lain kayak Islam, itu jelas karena kita institusi Islam ya, kemudian lancar baca tulis Al-Quran kayak gitu, itu kita masukkan dalam kriteria umum. Kira-kira kayak gitu.

P : e... kemudian bu, bagaimana mengimplementasikan strateginya?

E : e... biasanya setiap ada rekrutmen, itu kita buat e.. pertemuan dulu, persamaan persepsi. Dan itu di... leadernya adalah kepegawaian, bagian SDI. Jadi akan dipaparkan yang akan diterima, yang akan direkrut itu adalah misalnya perawat sekian orang, laborat sekian orang, radiografer sekian orang, fisioterapi sekian, keuangan sekian, kemudian untuk unit linen misalnya sekian kayak gitu. Unit-unit itu diundang, kemudian dipaparkan, kemudian ditentukan skedul kapan kita e... biasanya kita ambil skedul mereka masuk, diharapkan masuk kapan. Kemudian tarik mundur, kemudian seleksi kompetensi paling lambat kapan, seleksi ini kapan, seleksi ini kapan, kayak gitu dibuatkan skedulnya. Kemudian masing-masing diminta untuk mempersiapkan uji kompetensinya. Untuk unit kerja yang akan mengambil staf tersebut, jadi harus menyiapkan e... kompetensi yang akan diujikan apa, kemudian siapa yang akan menguji, dan siapa yang akan menguji. Jadi harus disampaikan kebagian SDI siapa yang akan menguji mereka ini untuk masing-masing unit kerjanya itu. Kemudian e... bagian e... binatra, bina dakwah dan citra, itu harus harus menyiapkan ujian al islam kemuhammadiyahan. Menyiapkan al islam kemuhammadiyahan, kemudian ada selain ada ujian tulis, al isam kemuhammadiyahan itu ada ujian lisan. Jadi e... tata cara solat, kemudian kultum singkat, kemudian kelancaran membaca, membaca al quran kayak gitu, itu ujian lisan. Jadi siapa yang nanti akan menguji dan apa bahan-bahan ujiannya. Kemudian untuk... setelah itu biasanya kita masuk ke psikologi. Kalo psikologi kita keluar, jadi sudah, kita minta bahannya, kita uji disini secara tertulis, kemudian yang meng.. melakukan analisis adalah pihak lain. Pihak lain kemudian memberikan masukkan kesini satu per satu. Dia kemampuan menerima stresnya bagaimana, kemudian e... intinya kesinpulannya itu dapat, dapat e dapat dipertimbangkan, masih dapat dipertimbangkan atau tidak dapat dipertimbangkan. Jadi ada kriteria 3 itu untuk yang dapat dipertimbangkan adalah yang paling tinggi, kalo masih dapat itu artinya dia masih bisa diterima tapi dia masih rendah dibandingkan yang pertama tadi. Kalo yang tidak dapat dipetimbangkan ya sudah kita closse, dia ga akan masuk ke tahap selanjutnya. Baru wawancara, setelah dilakukan wawancara baru ditentukan yang diterima, yang terakhir baru dilakukan tes kesehatan. Karena mahal biaya tes kesehatan, jadi terakhir itu tes kesehatan. Itu kita paparkan, di rapat persiapan kita paparkan, setiap akan masuk tahap berikutnya, terutama yang dari melibatkan unit kerja, itu penentuan unit kerjamya kita undang. Jadi e.. nilai berapa yang akan kita terima dari

sekian nilai. Ini penilaiannya sekian orang, kayak gitu. Jadi biasanyanya penilaiannya tidak dari 1 orang, misal wawancara baisanya 2 sampai 3 orang, nanti nilainya di rata-rata. Jadi tidak 1 orang, 1 orang kan nanti bisa subyektif ya. Maka penilainannya tidak 1 orang, minimal 2 orang sih. Kalo wawancara biasanya 3 orang, kemudian nilainya dirata-rata.

P : kalo faktor yang mempengaruhi strategi seleksi apa bu?

E : apa yaa... lebih banyak kepatuhan terhadap skedul itu sih, yang sering menjadi hambatan.

P : yang waktu itu ya bu? Terkait waktu?

E : eh.hm.. waktu, jadi skedulnya. Kalo yang lainnya misalnya e... supervisor itu juga mempunyai konsep untuk melakukan seleksi seperti apa, maksudnya tes apa sih yang akan diberikan kayak gitu. Para supervisor sudah... kemudian e... kemampuan supervisor untuk melakukan seleksi juga sudah bagus, cukuplah. Kemudian untuk dari binadatra, e... bina citra dan dakwah ya, itu juga sudah mempunyai soal-soal yang akan diujikan. Kemudian untuk ujian lisannya, pertanyaan apa saja yang akan diajukan juga sudah ada. Yang, yang mungkin agak sulit itu skedul waktunya. Waktunya, mislanya banyak butuhnya, itu ternyata nggak cepat juga untuk merekapnya kayak gitu.

P : kemudian bu, untuk cara evaluasi, kan ada yang 3 bulan 1 bulan, itu caranya berbeda atau sama aja? Mungkin yang 3 bulan begini, yang 1 tahunnya beda lagi.

E : e... kalo, kalo yang membedakan klinis sama non klinis. Kalo evaluasi pegawai, kalo non klinis itu dengan uraian tugas. Jadi seberapa jauh dia mampu menyelesaikan uraian tugasnya. sebenarnya sama, disitu ada komponen kemampuan, komponen attitude, kemampuan kerjasama kayak gitu itu ada yang dinilai. Kemudian untuk... klinis, selain uraian tugas, kalo dia juga mengerjakan tugas non klinis, itu OPPE, *ongoing professional practice evaluation.* Jadi bagaimana dia berpraktek sebagai klinis, kalo perawatkan dinilai bagaimana dia sebagai perawat karena penilaiannya seperti itu. Dan yang menilai salah satunya adalah atasan langsung. Jadi atasan langsung, kemudian e... teman selevel, kemudian direktoratnya. Minimal 3 itu.

P : itu baik 3 bulan atau 1 tahun sama bu?

E : sama, yang rutin 1 tahun sekali. Kalo yang 3 bulan kan hanya untuk staf baru.

P : kapan sih bu untuk memfollow-up apa, e... evaluasi strategi itu bu?

E : e... untuk strategi rekrutmen ya?

P : iya bu

E : rekrutmen selalu kita evaluasi setiap ada rekrutmen baru.

P : kalo yang untuk seleksi bu?

E : sama, rekrutmen sama seleksi seperti itu. Cuman kadang-kadang yang kita e... apa, diluar itu, setelah kita melakukan juga terkait dengan sumber, eh bukan sumbernya ya, jenisnya. Apakah dia mau pegawai tetap atau pegawai outsourcing. Itu yang kadang perlu diskusi khusus, unit apa yang boleh outsourcing. Misalnya core bussines itu tentu jelas

nggak boleh outsourcing, tapi yang boleh outsourcing yang mana. Jadi, kita kontrak dengan provider lain. Misalnya cleaning service, kalo disini cleaning service itu kontrak. Jadi kita kerjasama dengan ISS, kemudian kita bayarnya ke providernya. Mereka bekerjanya seperti ini, kita kontrolnya seperti ini. Kalo seperti itu lebih fleksibel, minimal 1 tahun sekali. Jadi pada saat akan melakukan e... evaluasi berkala setahun sekali, sama pada saat kontrak habis. Itu harus dilakukan evaluasi untuk yang e kontrak outsourcing.

P : kemudian bu, kriteria apa saja yang di evaluasi bu? Mungkin performance, profit gitu mungkin bu?

E : yang pertama kemampuan dia menjalankan kompetensinya, jadi uraian tugasnya. kemudian yang kedua adalah kalo klinis itu ada evidance base, jadi dia berpraktek berbasis bukti, tidak hanya coba-coba kalo yang klinis. Kalo yang pertama tadi sama ya, sesuai dengan kompetensi. Kalo yang klinis ada evidance basenya yang ini berbeda dengan yang non klinis, tapi yang ketiga ini sama terkait dengan kerjasama, kemampuan kerja sama. Kemudian yang keempat komplain, berapa banyak komplain yang ditimbulkan atas dia, bisa komplain dari perawat, eh sejawat, atau teman kerja, bisa komplain dari pasien atau pelanggan lainnya. Kemudian al islam kemuhammadiyahan, jadi kalo sampai gak lolos ujian itu, maka nggak akan diangkat. Jadi itu mesti dievaluasi, termasuk kenaikan pangkat berkala, kenaikan pangkat berkala, itu semua dinilai. Kalo pangkat berkala kan 3 tahun sekali, kalo gaji 2 tahun sekali, jadi minimal setahun sekali itu dinilai.

P : kemudian untuk hambatan perumusan yang kemrin ibu bilang kan terkait kalangkaan staf. Mungkin itu bisa nggak sih bu dimasukkan ke dalam hambatan dan tantangan dalam implementasi gitu bu?

E : bisa, bisa saja. Kalo kita mengatasinya misalnya gini, disini kalo disini ya, di PKU Jogja malah lebih banyak penataan anastesi, yang langka disini penataan anastesi. Sebelumnya, kita rekrutkan kan ga bisa, maka kita kuruskan perawat yang ada, kursus anastesi. Jadi dia hanya kursus, tapi disisi lain disini kita dokter anastesi harus on set, tidak boleh on call. Jadi artinya tugasnya tidak boleh didelegasikan, karena dia bukan penataan anastesi. Kalo aturan menkesnya kan boleh didelegasikan kepada kepenataan anastesi, tapi karena bukan, maka tidak boleh ada pendelegasian. Maka harus ada dokter anastesinya. Itu salah satu hambatan sih, tapi kita, kita upayakan sih jadi kita kursuskan. Misal ICU, kita mencari yang mungkin pendidikannya sudah mempunyai sertifikat ICU juga sulit, kemudian kita harus kursuskan. Padahal kursus ICU itu antrinya sampai setengah tahun. Saya ini ngurususkan untuk jantung, ICU, eh iya ICU itu setengah tahun. Jangtung saya antrinya 1 tahun. Untuk mengkursuskan perawat yang spesifikasinya dibidang jantung, itu untuk tindakan-tindakan jantung itu 1 tahun. Saya antri ke Semarang, ke Sarjito kayak gitu. Akhirnya dapat yang di Sarjito, dulu yang pertama masukkan ke Jakarta. Kalo di Jakarta kan beban biaya hidupnya kan yang terlalu mahal, tapi kan kalo di Jogja kan enak dia gak perlu kos, dan lain

sebagainya. Jadi biaya rumah sakitnya juga rendah, tapi di Jakarta kan biaya rumah sakitnya tinggi. Biaya kursus sekitar perbulan 3 juta, belum living cost jakarta kan tidak cukup kalo 3 juta.

P : kemudian bu, kalo yang merumuskan itu kan ada panduan dari BPH, terus ada masukkan dari unit kerja, itu masuk tantangan gak sih bu dalam perumusan strategi?

E : e... sebenarnya nggak sih ya. Saya rasa justru malah e selama ini mudah, artinya BPH juga welcome kalo ada masukkan sseperti itu, kemudian kepegawaian itu juga gak bermasalah dengan masukkan, justru malah memperbaiki performance untuk, untuk rekrutmen dan seleksi. Saya bukan, nggak masalah gitu.

P : bukan sebuah hambatan dan tantangan gitu ya bu, walaupun beda persepsinya kayak gitu?

E : pada prinsipnya kalo BPH itu lebih ke arah, karenakan emang ownernya ya, mewakili ownernya kalo BPH. Tapi mereka lebih pada ke al islam kemuhammadiyahannya. Kalo dari sisi kompetensi mereka manut. Jadi bukan, nggak masalah sih.

P : untuk closing statmentnya bu, sepenting apa sih bu adanya strategi rekrutmen dan seleksi ini?

E : kalo menurut saya, SDM itu, SDM itu kan investasi. Menurut saya SDM itu investasi. Artinya kita nggak bisa main-main disitu. Karena begitu dia manjadi SDM kita, kalo dalam pikiran saya dia seumur hidup atau selama dia belum pensiu, dia akan dalam tanda kutip bekerjasama dengan kita. Nah sehingga kita harus sebagus mungkin untuk mendapatkan SDM seperti itu. Karena begitu dia sudah masuk, saya menghitung biaya SDM untuk S1 itu perbulan itu sekiatr 4 juta. Untuk S1, mulai dari gaji, seragam, jaminan kesehatan, dan lain sebagainya. Apalagi kalo seperti ini tadi, ada pegawai yang meninggal karena kanker ya, dia selama dirawat disini mesti gratis. Berapa kali masuknya, itu gratis, kita gak akan me.. itu kan berbiaya tinggi kan kayak gitu. Artinya kalo kita tidak menganggap itu suatu investasi, maka kita akan e... tidak akan terlalu aware mulai dari rekrutmen, semuanya mulai dari rektutmen, seleksi, pembinaan, itu tidak akan aware. Tapi kalo kita me, me, me... berpikir bahawa ini adalah investasi, maka dia yang akan sebenarnya dia yang akan menggerakkan organisasi itu adalah meraka. Menurut saya seperti itu.

P : mungkin wawancara hari ini sekian bu, terimakasih atas waktunya.

E : iya sama-sama.

3. Narasumer Utama Ketiga

Bapak Alwi Sajari, S.kep.NS selaku Kepala Bagian Kepegawaian Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta

Tgl 1 Juni 2018, pukul 11.00 WIB

Tgl 7 Juni 2018, pukul 08.25 WIB

P : assalamualaikum warrahmatulahi wabarakatuh. Selamat pagi pak, terimakasig atas waktunya.
A : waalaikumsalam warrahmatulahi wabarakatuh
P : e sebelumnya pak, penelitian ini berjudul strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, dimana tujuannya adalah untuk mengetahui perubahan-perubahan dan perkembangan yang terkait strategi rekrutmen dan seleksi di PKU Muhammadiyah ini pak. E... selama tiga puluh tahun bapak bekerja disini kan tentunya ada perubahan-perubahan...
A : iya iya
P : e, pada saat dulu bapak berhabung di PKU itu bagaimana pak cara mencari pegawainya?
A : oiya, sama dengan kemarin ya. Saya memang waktu itu beda ya, dulu karena saya termasuk yang tidak.. e, dipanggil ya, saya tidak melamar tetapi dipanggil di institusi karena memang di sini membutuhkan. Saya tidak sendirian pada waktu itu, dipanggil beberapa orang untuk bergabung di rumah sakit ini. Saat itu belum ada tenaga yang kualifikasinya sama dengan yang dibutuhkan atau e yang ada di saya misalnya. Gitu..
P : ohh kalo sekarang mencari pegawainya itu bagaimana pak?
A : kalo sekarang relatif lebih mudah karena memang sudah banyak e.. lu.. lulusan seperti perawat, dokter, bahkan itu sudah banyak, mudah, banyak sekali. Kalo dulu kan memang susah ya mencari tenaga itu, apalagi tenaga-tenaga profesi itu agak, relatif lebih susah dari sekarang. E.. lebih mudah e yang, lebih mudah dari yang mencari, tapi yang untuk institusinya lebih susah mencarinya. Masih langka ya.
P : dulu bapak tetap ada kayak proses-proses seleksinya gitu pak?
A : nggak
P : ohh langsung ya pak?
A : iya, langsung.
P : tapi nggak semua gitu ya pak ya?
A : iya nggak semua, waktu itu yang begitu Cuma beberapa yang dibutuhkan, yang masih... masih langka ya. Dokter itu juga belum begitu banyak mbak.
P : kalo untuk pegawai yang lain tetap?
A : iya pegawai yang lain tetap sama.
P : ada seleksinya ya pak?
A : iya ada seleksinya juga.
P : kalo untuk seleksinya ada perubahan nggak pak dari 30 tahun yang lalu dengan sekarang? Mungkin dulu nggak ada tes apa gitu pak
A : kalo 30 tahun lalu saya nggak tau, karena saya 30 tahun itu saya belum di pegawaian. Tapi kalo sepengetahuan saya setelah itu, itu sama. Setelah, setelah ada seleksi itu dengan sekarang sama. Ada seleksi, ada tes, tes wawancara, tes tulis, tes kesehatan, psikologi.
P : itu berubahan memang nggak ada pak? Atau mungkin ada sedikit perubahan terkait tes atau seleksinya?
A : yang apanya?

P : perubahannya pak. Mungkin dulu nggak ada tes apa gitu pak dengan yang sekarang.
A : oiya, kalo dulu itu yang belum ada anu, psikologi. Terus belakangan-belakangan ditambah jadi psikologi. Kalo kesehatan sudah jelas, tes tertulis ada wawancara, ada kesehatan wkatu itu ya. Kemudian belakangan, perjalannanya ditambah psikologi.
P : sekarang kan jamannya komputer pak, mungkin dulu juga nggak ada ya pak?
A : apanya?
P : mungkin ada tes-tes berbasis komputer gitu pak?
A : belum, kalo berbasis komputer belum. Tidak ada tes berbasis komputer dulu.
P : kalo sekarang ada nggak pak?
A : kalo sekarang ada, beberapa yang di.. apa, sudah pake komputer. Ada yang belum, ada yang tidak karena memang tidak perlu pakai komputer ya tidak.
P : beberapa unit aja gitu ya pak?
A : iyaa, kalo yang administratif biasanya pake, kantor pake, beberapa profesi pake.
P : disini menentukan jumlah karyawan yang dibutuhkan bagaimana carranya pak?
A : menentukan jumlahnya adaaa... ada ketentuannya ya. Adaa rumusnya masing-masing profesi ada ketentuannya, misalnya perawat kita tergantung berapa tempat tidurnya, bisa mengetahui berapa jumlah perawat yang dibutuhkan. Kalo apotik, apoteker misalnya berapa pelayanan, berapa resep ya yang, dihitungkan berapa pelayanan resep setiap harinya nanti untuk menghitung jumlah apoteker yang dibutuhkan. Termasuk dokter begitu, dokter juga untuk menentukan berapa yang dibutuhkan kita melihat kunjungan pasiennya berapa banyak, ntar ketemu dokternya berapa, apotker berapa, perawat berapa.
P : untuk yang non klinis sama pak?
A : non klinis tidak ada ketentuan, tidak ada rumus, cuman harus berapa, hanya apa, sesuai kebutuhan unit. Kadang-kadang ada unit yang hanya butuh 1 saja, kalo unitnya besar mungkin dua gitu. Itu yang administratif, memang tidak ada rumus untuk menentukan itu.
P : tapi sama-sama ter, tergantung kebutuhan ya pak?
A : iya, iya tergantung.
P : e.. untuk menentukan sumber rekrutmen itu bagaimana pak? Mungkin dari internal atau eksternal.
A : iya, internal dan eksternal. Kalo internal nanti bisa, misalnya ada tenaga-tenaga magang disini, kalo disini ada formasi, bisa diikutkan untuk tes. Kalo yang eksternal jelas dari lulusan-lulusan darimana terserah, dari institusi-institusi mana terserah.
P : kemarin ibu Ekorini menyampaikan kalo disini seringnya metode tertutup ya pak? Maksudya dengan mengirimkan surat saja gitu ke institusi pendidikan dibanding dengan med, melalui media massa.

A : kalo media memang kita jarang ya, jadi diumumkan ini ada formasi. Tapi kan kita sudah punya jaringan institusi, kita Muhammadiyah kan punya rumah sakit, punya institusi pendidikan. Semua, hampir semua pendidikan apa, e.. tenaga yang dibutuhkan dirumah sakit, itu institusinya pasti ada yang program studinya. Dari perawat, dokter, bidan, sampai apa semua Muhammadiyah sudah punya semua. Jadi kadang-kadang kita memang tidak perlu dengan media massa, tapi eksternal tetap kita buka. Tidak ditutup ya, artinya misalnya mau di luar institusi Muhammadiyah silahkan, juga kita libatkan untuk ikut tes.

P : itu tesnya sama aja ya pak walaupun dia Muhammadiyah atau bukan?

A : iya sama.

P : di kepegawaian sendiri bagaimana pak memproses berkas yang masuk?

A : kalo berkas ya ki, kita cek lamaran yang masuk, kita pertama dari... yang harus di... yang mutlak harus ada kan yang kesatu lamaran itu sendiri ya, kemudian curiculum vitae, ijazah, kemudian kalo tenaga profesi harus ada SIP (surat ijin praktek), STR ya dan SIP. Kayak dokter, perawat, apoteker itu mutlak harus ada SIP dan STR namanya. Kalo tenaga yang lain, ya tidak, tidak diperlukan. Misalnya kalo administratif, IT, misalnya ya Keuangan, keuangan ga perlu ada SIP, STR. Karena memang di lembaganya atau di... profesinya tidak ada mengeluarkan gitu, dan yang dituntut oleh departemen kesehatan atau kementrian kesehatan ya itu, hanya tenaga dokter, bidan, perawat, apoteker, yang klinis-klinis itu.

P : yang klinis ya pak yang ada syarat tertentu ya pak.

A : iya

P : dan bagaimana pak tahapan seleksi yang ada di PKU pak?

A : tahapannya ada seleksi administrasi, terus seleksi tulis, kemudian ada wawancara, ada kesehatan, kemudian ditambah psikologi.

P : itu yang melaksanakan dari unit pak?

A : dari tim..

P : oh dari tim ya pak?

A : iyaa

P : kalo dalam pelaksanaan tes itu pak, e.. misalnya ada nih yang direkomendasikan, itu ...

A : ho.oh, itu ya untuk pertimbangan. Jadi kalo ada 2 peserta yang nilainya sama, kita lihat mana yang ada rekomendasi. Tentu saja rekomendasi yang biasanya dari Muhammadiyah atau dari pejabat yang perlu diperhatikan. Mislanya rekomendasi dari... gubernur ya, gamungkin tapi jarang. Misalnya ada, nanti untuk diperhatikan.

P : kalo cara untuk menentukan hasil untuk pelamar itu gimana pak? Oh misalnya ini diteriman, ini nggak, ini masih bisa dipertimbangkan.

A : ya dilihat dari tesnya, semua dari nilai. Nilainya itu nanti, kalo tes tertulis kan nilainya jelas sudah ada, ada kunci jawabannya yang benar yang mana gitu, kan ketemu nilai terbaik mana, urut-urutannya ada. Selalu yang diambil dari urutan yang teratas sampai batas berapa untuk masuk pada wawanacar, atau tes berikutnya. Biasanya kita ambil 2x

lipatnya, misalnya kita ada tes ambil 5 orang, nanti yang kita panggil paling nggak diatas 10 untuk ikut tes berikutnya.

P : nanti dieliminasi-eliminasi gitu ya pak

A : iya, iya..

P : e.. kemudian misalnya jumlah pelamarnya belum mencapai target, apa yang dilakukan oleh PKU?

A : ya kita kembali ya tadi, kita komunikasikan dengan insitusi ya, atau dengan, dengan... profesi yang sedang, anu ya disini kan kita ada ikatan, apa, perkumpulan-perkumpulan misalnya perawat, dia punya perkumpulan-perkumpulan atau grup perawat. Misalnya diinformasikan oh ini ada, ada formasi. Maka mereka akan tersebar ke komunitasnya mereka.

P : kalo menentukan kriteria yang dibutuhkan itu bagaimana pak?

A : kriteria yang dibutuhkan? Ya itu tadi, sesuai dengan kebutuhannya, kriteria yang dibutuhkan itu kalo misalnya disatu ruangan itu memerlukan, diperlukan staf baik itu perawat atau dokter laki-laki ya, kita tentukan misalnya ini perawatnya perlu perawat laki-laki karena komposisinya yang laki-laki sedikit ya kita untuk menentukan, oh kita perlu perawat laki-laki mislanya seperti itu.

P : ya sesuai kebutuhan juga gitu ya pak?

A : iyaa sesuai kebutuhan, kebutuhan pelayanan.

P : kalo dalam mencari e.. apa, penting nggak adanya kecocokan dari karyawan dengan pekerjaannya, karyawan dengan perusahaan ini gitu.

A : ya kalo kecocokannya, karena mereka sudah melamar, berarti kita tinggal menetukan nilai saja. Kalo tesnya baik, nanti setelah masuk nanti ada anu, ada... masa percobaan, nanti pekerjaannya bisa dilalui ya kita lanjut, kalo ngga ya bisa di ber... di stop karena memang tidak bisa pegawainya, tidak, tidak apa ya, tidak sesuai dengan yang dikehendaki, atau dari institusinya kita yang nggak sesuai dengan kriteria kita yang dibutuhkan walaupun tesnya sudah masuk.

P : kemudian kalo untuk mengevaluasi hasil seleksi dan rekrutmen bagaimana?

A : ya, ya evaluasinya biasa dari kemarin itu gimana jumlahnya, berapa yang tes, kemudian dari komposisinya laki-laki berapa, perempuan berapa, kemudian dari nilainya, kok kemarin nilainya kok rata-rata kurang baik semua misalnya, termasuk dalam salah satu evaluasi.

P : itu yang melakukan evaluasi siapa saja pak?

A : itu di tim ya, nanti di timnya yang melakukan evaluasi.

P : berarti timnya dari awal sampai evaluasi...

A : iya, sampai terakhir, sampai penentuan siapa yang diterima itu tim. Baru setalah betul-betul diterima itu, sudah diserahkan ke direksi atau manajer, manejemen untuk memanggil, untuk e.. apa, ya misalnya ada pengumumnan, nah untuk pengumuman itu bukan tim lagi tapi sudah direktur, pimpinan institusi.

P : ohh yang memberi tau ini keterima atau ngga gitu ya pak

A : iya, itu harus direktur.

P : kemudian faktor apa saja yang mempengaruhi rekrutmen dan seleksi?
A : faktornya? Faktornya macam-macam ya, nanti ada waktu, ada tempat, ada... terutama waktu dan tempat biasanya. Kalo faktor yang lain, biaya tidak ada masalah ya, kalo fasilitas tidaka da masalah ya. Cuma waktu dan tempat yang mempengaruhi
P : kalo hambatan dan tantangannya pak?
A : hambatannya biasanya kita dianu, anggota tim biasanya. Ada anggota tim yang tidak bisa saat pelaksanaan atau hambatan misalnya... yang tadi itu ada tempat, misalnya e.. apa kita usahakan tidak bisa itu salah satu hambatan. Kalo biaya tidak ada masalah, selalu bisa.
P : selalu ada ya pak?
A : iya selalu disiapkan.
P : itu menyelesaikan hambatan tersebut bagaimana pak?
A : ya.. kita di anu, di timnya musyawarah gimana caranya. Di timnya mau gimna, jadi dicari permasalahnnya.
P : yang terakhir pak, apa arti penting dari proses rekrutmen dan seleksi ini?
A : ya kalau pentingnya ya untuk me.. menentukan kualitas dari SDM yang diterima.
P : kalo pentingnya sinergisitas pak dalam pelaksanaan kan ada tim, berarti kan harus selalu bersinergi.
A : iya, iya biar harus sesuai dengan kebutuhan unit. Karena biar dari tim kan ada dari perwakilan unit, perwakilan user istilahnya. Nanti kalo tidak dilibatkan, kalo hasilnya tidak sesuai dengan keinginan unit kita bisa dikomplen. Salah satunya begitu.
P : hari ini sekian dulu wawancaranya pak, terimakasih atas waktu yang diberikan. Assalamualikum wr.wb.

Tgl 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB

P : untuk dari rekrutmen sendiri kan ada yang melalui e dokumen yang udah dikumpulkan, kemudian ada menghubungi institusi. Nah itu kenapa PKU lebih memilih melalui institusi pendidikan dibandingkan dengan media massa gitu pak?
A : iya, kenapa, ya karena institusi juga kita punya institusi sendiri juga ya. Artinyakan Muhammadiyah punya institusi yang menghasilkan sumber daya yang dibutuhkan misalkan perawat, institusi Muhammadiyah banyak yang meluluskan perawat sehingga lebih gampang seperti itu. Kalo ya kita, anu, lewat media juga kadang-kadang. Tapi kalo dengan institusi sudah cukup ya sudah. Kecuali dengan institusi kita masih kekurangan yang melamar, ya kita sharekan lewat media massa.
P : apakah leawat institusi itu hasil karyawannya lebih baik gitu pak kualitasnya?
A : karena kita minta ke institusi, tolong untuk yang rengkinh sekian hingga sekian untuk bisa mendaftar kesini.
P : ohh jadi ada persyaratan rengking?

A : iyaa, misalkan ada di Jogja aja institusi yang menghasilkan tenaga kesehatana aja banyak. Dari perawat, bidan sampe dokter ada semuakan. Jadi tidak kesulitan kita mencari pelamar-pelamar itu. Makanya kita berani ipk yang sekian-sekian tolong untuk didaftar kesini, datang kesini. Kita sudah sedia dari inputnya sendiri, kualitas sudah kita tentukan.
P : saat rekrutmenkan ada yang daftarnya banyak, ada yang dikit. Itu mengevaluasinya bagaimana?
A : ya kita tetap banyak juga, asal sudah melebih dari kuota yang dibutuhkan misal kita butuh 5 perawat, yang daftar lebih dari 5 ya sudah itu yang kita seleksi. Syukur-syukur kalo lebih banyak lagi, tapi kalo kurang dari 5, ya kita masih bisa tetap waktunya ditunda untuk memanggil lagi atau tadi itu pengumuman lewat media.
P : jadi waktunya diperpanjang ya pak
A : iya, bisa
P : dalam rekrutmen itu kan butuh biaya, itu mempengaruhi nggak pak?
A : mempengaruhi apa?
P : oh misal rekrutmennya ternyata lewat media mahal, jadi kita lewat pemuda aja.
A : ohh kalo anggaran kita siapkan, semua sudah kita anggarkan. Kan ada itemnya, anggaran utnuk pegawai baru... sudah kita hitung semua, dari publikasi dan lain-lain di dalamnya. Kalo tidak dipakai ya kembali lagi anggaran itu ke rumah sakit.
P : semisal anggaran itu kurang pernah nggak pak?
A : jarang untuk... kalo bukan institusi pemerintah kayak Muhammadiyah ini kan bisa fleksibel. Kurang bisa minta tambah, kalo lebih pasti dikembalikan. Kita kalo di pemerintah atau institusi negara kalo kurang ya gak bisa, sesuai yang diajukan ya itu aja. Kalo kurang mesti nyari sendiri, kalo kita nggak, sangat fleksibel.
P : jadi saat selesai rekrutmen pun, misal biaya yang habis gitu tetap dievaluasi pak? Dihitung lagi?
A : iya, jelas.
P : kalo misalnya yang mendaftar, selain dari institusi ya pak, dari luar. Kan kualitasnya beda-beda. Itu menilainya gimana?
A : kita sudah seleksi sendiri, di seleksi awal, nanti yang kita ikutkan seleksi adalah yang IPKnya diatas sekian.
P : jadi harus rata semua ya
A : iya, sama. IPKnya dibikin sama. Kita tetep terima lamarannya, IPK sedikitpun kita terima, tapi syarat untuk dipanggil kita sudah punya ketentuan.
P : kemudian yang dari... evaluasi penyeleksi pak. Kan seleksinya banyak pak, dari administrasi, ada yang menyeleksi tertulis, keagamaaan, itu mengevaluasi orang-orang yang melakukan gimana pak?
A : kalo biasanya, kalo yang melakukan tes gitu ya, e kita menyeleksinya kadang-kadang e tidak tertulis ya. Ini kok beda ya pemahamannya, ini kok kadang-kadang misal soalnya sama antara penilai a b c pertanyaan sama, tapi persepsi penilai kadang-kadang tidak sama persis, jadi

memberikan nilai berbeda. Jadi kita evaluasi, kita samakan persepsi dulu antar penguji. Misal di beberapa pertanyaan di keperawatan, misal perawat ya tadi. Soal perawatan segini nanti akan muncul pertanyaan tentang rumah sakit. Apa yang anda ketahui tentang rumah sakit PKU Muhammadiyah? Jawabnya beda-beda, pada tes agama juga akan muncul pertanyaan seperti itu mereka jawabannya juga dari penilai, masing-masing penilai akan berbeda. Ini kok beda, ininya, padahal yang dimaksud dari pertanyaan itu adalah ini. Kita samakan persepsi.

P : jadi ada persamaan persepsi diantara penguji?

A : iya, jadi ada persepsi yang sama diantara penguji. Kalo soalnya sama.

P : kemudian pak pada bagian wawancara. Pewawancara kan pak paling sering ada masalah seperti bias, e.. apa, baru liat nih negatif langsung, kayaknya gak cocok. Itu bagaimana mengatasinya pak?

A : kalo wawancara sih kita pada materi aja. Jadi ada patokkannya, nanti wawancara ini yang ditanyakan, yang dibetulkan, digali, kita nggak melihat penampilan. Itu nanti ada sendiri itu, kalo wawancara nggak. Tapi nanti pada saat pelaksanaan praktek pada yang perlu, terutama yang profesi, salah satunya penampilan dinilai.

P : tapi pewawancara ada pedomannya ya?

A : iya, ada semua

P : jadi untuk mengurangi bias dari pelamar..

A : iya, iya harus.

P : kemudian untuk bobot soal sendiri ada evaluasinya nggak pak?

A : kalo bobot ngga, nggak ada evaluasi. Karena ada range nilainyakan, misal dia diterima atau ngga itu antara nilai sekian sampai sekian.

P : misalnya kesulitan soalnya gitu pak, misal unit keislaman, unit terkait kan bikin soal, nah itu dievaluasi kembali nggak soal-soalnya yang akan di serahkan kepada pelamar?

A : iya, diserahkan kembali.

P : itu gimana mengkajinya pak?

A : maksudnya mengkaji?

P : kan ada soalnya, kemudian sebelum dilakukan seleksi, soal itu pasti akan dikumpulkan, dibahas dulu perlu dipertanyaan atau tidak. Itu gimana?

A : tidak ada pembahasan itu sih, itu dari unit masing-masing. Misalnya tadi dari unit keislaman, yasudah kalo dari unitnya sudah layak untuk diteskan ya sudah, dari tim kita tidak mengintervensi bagian atau unit keislaman, keperawatan, terserah.

P : jadi untuk bobot soal diserahkan langsung pada unit?

A : iya, iya...

P : kemudian pak untuk mengevaluasi secara keseluruhan pak terkait strategi rekrutmen dan seleksi ini?

A : keseluruhan? Kalo keseluruhan ya hanya anu saja, gampang sih kalo keseluruhan. Misalnya tesnya kita mau terima 10, kemudian pelamarnya datang 50, kemudian yang memenuhi kriteria nilai untuk tes berapa, terus yang dites berapa, yang memenuhi kriteria berapa, baru kalo lebih dari

yang kita butuhkan ya ada seleksi berikutnya. Tesnya kan ada tertulis, ada wawancara, ada kesehatan, ada psikologi. Ada 4, jadi pada akhirnya, pada finalnya setelah melampaui 4 ini itulah berapa yang dibutuhkan.

P : untuk mengukur keberhasilan rekrutmen dan seleksi itu bagaimana?

A : kalo keberhasilannya, kita anu, kita tidak secara langsung. Keberhasilannya kita melihat setelah 3 bulan. Kalo misalnya setelah 3 bulan, pegawai yang kita terima, yang kita tes itu, lebih banyak yang keluar, itu yang kita seleksi kita wawancara itu yang kurang berhasil. Karena pada wawancara itu ditekankan pegawainya itu sudah mantap disini, tidak akan kemana-mana gitu. Jadi nggak langsung evaluasinya, namun setelah 3 bulan. Kalo kita kan banyak pegawai yang baru 1 bulan sudah keluar. Misalnya diterima ditempat lain, itu kan sampai lolos diwawancara, oh saya sudah daftar ditempat sana, saya sudah.. kalo sampai ikut tes disini kan berarti dari segi biaya kita sudah mengeluarkan banyak, dan kita tidak dapat hasil. Ada evaluasinya.

P : misalnya profit atau keuntungan gitu masuk dalam keberhasilan nggak pak?

A : profit?

P : misal dengan menambah karyawan ini oh lebih produktif nih unitnya

A : biasanya penambahan e pegawai atau staff itu memang karena ada peningkatan pelayanan. Misalnya ada penambahan kunjungan pasien, ini kecendrungan kok pasiennya banyak terus. Kita tambah tenaga, terus misal dari perhitungan memang kurang. Kan ada standarnya, ada peraturan dari kementrian kesehatan bahwa harus memenuhi standar. Misal satu unit harus diisi dengan sekian orang. Jadi ada pasien atau tidak, harus selalu tersedia.misal di bangsal perawatan ya, dalam 1 bangsal itu minimal harus ada 12 perawat ga boleh kurang. Ga tau pasiennya banyak atau sedikit, standar kebutuhan bangsal itu minimal 12. Itu ada penghitungan sendiri, sift pagi berapa, siang, malam, itu ada perhitungan matang sendiri. Ada rumus, maka jumlah satu unit sekian. Sudah ada perhitungannya.

P : baik pak, terimakasih atas waktunya pak untuk wawancara tambahan ini.

4. Narasumber Utama Keempat

Bapak Eka Budi Santosa, S.Sos.M.Pd.Med. Selaku mantan manajer SDI periode sebelumnya

Tgl 9 Juni 2018, pukul 07.10 WIB

P : assalamualaikum warrahmatullahi wabarrakatu.

E : waalaikumsalam

P : perkenalkan pak, nama saya Andini. Saya dari UII, penelitian saya ini terkait strategi rektutmen dan seleksi karyawan pak. Tujuannya untuk mengetahui bagaimana perumusan, implementasi dan evaluasinya pak.

E : eh em..

P : pada saat bapak dulu menjabat di SDI itu strategi rekrutmennya bagaimana pak?

E : e... sta, strategi rekturmen e.. di dalam... apa namanya, e... kepegawaian ya namanya pada era saya yaitu adalah satu, saya akan merekrut pegawai-pegawai apa yang kami butuhkan gitu ya, misalnya saya butuh akuntansi ya akuntansi gitu ya tidak bisa digantikan dengan ekonomi yang lain begitu. E.. itu yang pertaman, sesuai dengan e... apa ya namanya, kompetensinya begitu ya. Kemudian ketika sudah sesuai dengan kompetensi yang akan kami lakukan adalah bagaimana karena ini adalah perusahaan muhammadiyah istilahnya ya, instansi muhammadiyah, maka dari itu e... kami akan bekerjasama gitu, bekerjasama dengan sekolah-sekolah muhammadiyah, universitas-universitas muhammadiyah begitu. Nah, e.. universitas muhammadiyah e.. ataupun sekolah-sekolah kalopun kita butuh SMA ya maka SMA juga gitu ya. E... begitu juga dengan D3 e,.. dan juga S1, itu beberapa universitas-universitas Muhammadiyah. Misalnya kayak UNISA, lalu kemudian UMY, e.. kemudian UAD. Itu yang memang ada di Jogjakarta. Kalo pun kemudian kita akan butuh, kalo di Jogjakarta sudah terpenuhi maka dari itu oke gak masalah, tapi kalo belum terpenuhi kami akan melayangkan beberapa surat kepada beberapa universitas-universitas yang e.. muhammadiyah yang sudah bekerjasama dengan kita dibagian diklat dan SDI begitu. Kalo pun itu tidak tercukupi, maka dari itu kami akan melakukan rekrutmen dengan secara terbuka gitu, secara terbuka jadi tidak e.. tidak menentu pada ya disini saya pernah dengan amal global gitu, terus lalu dengan itu. Tidak, kami akan terbuka melalui media massa jadi seperti itu dan tentunya strategi yang kami lakukan juga e.. selain pendidikan, kita juga akan e... menitik beratkan pada kompetensi softskill, softskillnya lah ya begitu. IPK bagi kami tidak menjadi patok ukuran, tidak menjadi ukuran bahwasanya dia mampu dan e.... apa, baik di dalam pelayanan, tentunya juga akan ujian kompetensi softskill, ujian softskill lah begitu ya. Nah seperti itulah yang kemudian kita titik bertkan. Kalo orangnya kemudian IPK 2,75 begitu, standarisasinya 2,75, kami tidak pernah mau pake 3 begitu. Jadi bukan berarti apa-apa sih begitu ya, karena pelayanan ini jasa, sehingga saya berpikirnya 2,75 itu sudah standar minimal ya, standar minimal e dimana seseorang itu bisa, ap mempunyai IPK yang dianggap wajalah ya begitu. E.. 2,75 softskillnya bagus, tapi ada juga yang IPK 3,9 atau 4 misalnya begitu, cumlaude gitu ya karena memang ini perusahaannya bunafitlah PKU ini jadi IPKnya bagus-bagus yang mendaftar. IPK 4, kadang yang mendaftar ada yang 4,5. Haha, saking pinternya kan gitu ya hehe. 4 gitu-gitu ya ada dulu, tapi softskillnya dia tidak bagus. Dari pelayanan, sebagainya, wawancara, kan orang bisa kelihatan nih, nah akhirnya itu yang menjadi titik berat kami. E... saya tidak akan menerima pegawai yang memiliki IPK tinggi tetapi softskillnya jelek. Mendingan saya menerima pegawai yang e.. IPKnya minimal saja itu, ebgitu jadi, e tapi

softskillnya bagus begitu. Nek itu yang kami terima, itu yang menjadi dasar rekrutmen yang kami lakukan begitu.

P : itu kalo merumuskan strateginya itu bagaimana pak?

E : merumuskan strategi tentunya karena... strategi itu dengan kebijakan ya, kebijakan maka dari itu ya e dengan kebijakan-kebijakan manajemen yang pada waktu itu yang kemudian disepakati begitu.

P : berarti itu yang merumuskan siapa aja pak?

E : yang merumuskan otomatis direktur SDI, direktur utama, kemudian manajer SDI begitu, dan e... stakeholder-stakeholder yang ada disitu, yang berkompeten disitu.

P : berarti dalam merumuskan itu ada pedoman-pedomannya ya pak?

E : iya, ada pedomannya. Pedoman kepegawaian.

P : berarti dari dulu sampai... kemarin saya wawancara ibu Ekorini juga masih menggunakan pedoman itu. Berarti sama aja ya pak?

E : yang lama, iya masih lama.

P : itu pak, apa sih alasan kok strategi itu yang dipilih?

E : yaa... strategi itu yang saya pilih, karena pada waktu itu saya belajar daripada e yang terdahulu ya begitu, karena ini SDM itu adalah nyawa dari segala-segalanya begitu, baik buruknya pelayanan tergantung pada SDM gitu. Alatnya bagus tapi SDMnya gak bagus dalam pelayanan ya sama saja gitu, karena ini pelayan jasa ya otomatis.. nah ya sama aja begitu, sehingga itu yang menjadi pelajaran saya, saya harus e.. apa namanya, harus bisa memberikan SDM yang baik, terbaik nah begitu. Dengan cara inilah yang kemudian kalo dulu kan selalu IPK, IPK, IPK, IPK, IPK begitu, terus saya merubah begitu lho,. Dan dulu langsung umum, biasanya langsung di publish, tapi kalo saya orang-orang internal dulu. Nah gitu, belajar dari yang terdahulu.

P : berarti sebelum bapak lebih ke.. e terbuka gitu ya pak?

E : iya, eh'em..

P : kemudian, bearti dasar perumusan nya pedoman itu ya pak?

E : iyak oke.

P : itu proses perumusan itu dilakukan kapan pak?

E : proses perumusan dilakukan kapan, yaa... pada waktu... kan kalo e.. rumah sakit yang apa, terstandarisasi KARS, itu harus sudah punya atturan-aturan itu begitu. Jadi sebelum saya, sebelum saya menjabat itu sudah ada, buku pedomannya terdahulu begitu ya. Sehingga saya tinggal melaksanakan, lihat ketika ini memang e.. harus ada revisi ya saya revisi, ketika harus ada adendum ya saya adendum. Kalo tidak ya kita akan tetap makai standarisasi atau strategi itu. Begitu. Tetap masih menggunakan itu, belum ada perubahan.

P : berarti pas bapak di SDI itu sumber rekrutmennya berasal dari internal dan eksternal juga ya pak?

E : iya, eh'em.

P : berati kalo magang masih bisa ya di...

E : magang kalo dia bagus maka akan saya e, nganu, jadi fair gitu ya saya modelnya.

P : berarti PKU itu ekternal internal direktut, kemudian polanya bisa terbuka dan tertutup ya pak
E : iya, eh'em.
P : itu merumuskan strategi yang berasal dari internal itu bagaimana pak?
E : kalo standar, e.. strategi yang dari internal ya penilaian, pasti ya. Dan kemudian pembiasaan begitu. Nah pembiasaan ini yang berbeda dengan yang lain, jadi kalo saya ukuran dari internal itu jangan pake rasa, kalo sudah berasa itu kan kasian nih, kalo orang internalkan ada rasa kasian, ada rasa itu ada kan, gitu. Maka dari dari itu saya by penilaian oke lalu kemudian, e,.. penilaian hampir sama dengan dp3 gitu-gitu lho ya, nek itu seperti itu, kemudian saya pasti akan undang pejabat strukturnya kemudian kroscek dengan penilaian dan sebagainya lalu kemudian wawancara tertutup begitu, berkaitan dengan si orang ini. Jadi ketika iya, iya. Baik, baik. Tidak, tidak. Biasanya itu kelihatan.
P : kalo merumuskan strategi dari ekternal gimana pak?
E : kalo merumuskan dari eksternal ya dengan pedoman itu. Kan pedoman itu akan mengarah pada ekstenal , sebenarnya. Kalo internal itu kan adalah insidental pada waktu itu yang saya buat kebijakan tanpa harus e.. rapat secara terbuka seperti itu, sehingga saya mempunyai kebijakan sebagai manajer, menyampaikan kepada direktur SDM gitu ya selesai.
P : kemudian masuk ke strategi, strategi seleksi. Nah waktu jaman bapak tahapannya seperti apa pak?
E : e.. satu, administratsi itu pasti, begitu. Kemudian e... apa namanya, ada tes fisik dalam artian tinggi badan ya, begitu. Kemudian, kenapa saya tinggi badan, karena ini pelayanan yang menggunakan infus yang nganu gitu ya. Kalo pendek kan gak mungkin, sehingga mempunyai standarisasi tubuh, tinggi tubuh yang ideal begitu. Ini baru pertama kali, kalo yang lainnya belum pernah. Lalu softskill interpersonal, itu e.. nanti disitu ada persuasif, lalu kemudian interpersonalnya sendiri, lalu gruming, lalu kemudian e... apa tu kemarin ya, berkaitan dengan softskill lah ya, itu kan bagian-bagian daripada softskill. Lalu kemudian ada tes e.. baca agama, e baca tulis Al-Quran, lalu kemudian kemuhammadiyahan, ada kemudian kompetensi, kompetensi sesuai dengan rekrutmen, lalu kemudian wawancara, wawancara itu juga nanti ada wawancra direktur dan wawancara e... apa ya istilahnya, wawancara... yang mewawancari adalah humas, humas gitu. Jadi dia akan lebih banyak kepada kepada pengalaman, bagaimana dia me.. menyikapi, perilaku ya pada perilaku. Nah seperti itu, sama apa ya...
P : psikologi ada nggak pak?
E : oooh itu pasti diawal, iya sudah diawal. Kalo sudah nggak ya nggak. Jadi psikologi tetap gitu. Tes kesehatan iyak, jadi dilampirkan diawal semuanya itu. Tidak dibelakang, kalo biasanya kan di belakangkan, kalo saya di awalkan.
P : malah di awal ya pak?
E : iya di awal, kalo sudah tidak lolos itu ya, karena kita kan orang kesehatan, kalo dia udah punya B20 atau HBSHG ya kenapa harus

diterima. Memperpanjang proses kan gitu. Nanti berdampak pada kita gitu, sehingga pasti akan di depan. Hepatitis itu di depan.

P : mengalami perubahan berarti pak.

E : iya

P : itu kalo dalam implementasi ada SOPnya gak sih pak?

E : ada pasti, SOP rekrutmen. SPO kalo disini namanya bukan SOP. Standar pro.. e... procedure operational.

P : itu sudah ada panduannya tersendiri ya pak?

E :iya pasti..

P : kalo yang mengimplementasikan rekrutmen dan seleksi ini siapa pak?

E : implementasikan ini ya bagian saya, saya mendelegasikan kepada e... staf saya begitu, supervisor kepegawaian yang berkaitan dengan rekrutmen dan sebagainya gitu. Kalo saya adalah bermain dengan kebijakkannya. Tapi ya nanti saya akan me, menyeleksi juga gitu, ikut menyeleksi.

P : unit kerjanya juga ikut ya pak?

E : ikut, iya ikut.

P : itu yang mempengaruhi implementasi rekrutmen apa pak?

E : e... faktor? Faktor yang mempengaruhi?

P : rekrutmen dan seleksi karyawan pak

E : ya faktornya karena kita butuh, ya kan? Butuh dan kemudian sudah dihitung secara... aduh.. WISN ya. Kita dengan WISN, begitu dengan WISN setelah itu ya, oh berarti ini butuh ketenagaannya. Karena dengan sekian-sekian, jam sekian-sekian e.. harus dikerjakan dengan orang sekian, tapi disana hanya ada orang sekian. Nah dengan analisis WISN akhirnya ya kita akan rekrutmen begitu.

P : ohh berarti pas saat perencanaan juga dihitung ya beban kerjanya?

E : iya dihitung beban kerjanya. Semuanya itu diawal karena kan itu berhubungan dengan sistem penggajian gitu ya. Dengan reward dan punishment, e.. apa, rewardlah dan kemudian e.. dan yang mereka harus terima tho. Karena kami juga menghitung semua pengeluaran, beban e... belanja pegawai begitu. Nah itu seperti itu.

P : itu baik klinis maupun non klinis sama?

E : semua sama gitu.

P : kalo prodesur seleksinya berarti mengikuti yang tadi itu ya pak?

E : iya, eh'em.

P : semisal ada rekomendasi nih pak, ada seseorang. Itu bagaimana?

E : e... tetap akan kita pikirkan, tetapi kalo dia tidak kompeten nuwun sewu, mohon maaf ya tetap akan saya delete gitu. Ya tegas sih gitu.

P :tapi akan tetap dilihat dulu kanpak?

E : iya tetap dilihat begitu.

P : kalo cara evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi ini bagaimana pak?

E : e... cara evaluasinya ya otomatis kami dengan melakukan ada sistem kontrak terlebih dahulu ketika sudah diterima begitu, nah nanti saya akan lihat begitu. E.. dari yang sudah diterima itu, nah ketika dia sudah sesuai

dengan apa yang dibutuhkan unit, ya kami akan menjadikan dia pegawai tetap. Tapi kalo tidak ya ditengah-tengah akan kami putus. Begitu.

P : pada masa bapak ada masa orientasi 3 bulan gitu ga?

E : oh kalo sini gak 3 bulan mbak, malah lebih dari pada 3 bulan.

P : ohh lebih dari 3 bulan?

E : iya lebih, hampir setahuan. Tapi kalo dari undang-undang ketenagakerjaan kita lepas ya, harusnya kan 3 bulan tu training, tapi kalo saya nggak, 1 tahun aja. Ngapain juga kan.

P : berarti satu tahun baru dievaluasi ya pak?

E : iya baru dievaluasi, tetap sama dengan sistem dp3. Seperti pegawai tetap gitu.

P : tadi bapak menyinggung masalah biaya, berarti biaya itu mempengaruhi ya pak dari proses rekrutmen dan seleksi ini?

E : maksudnya piye ya?

P : ya mungkin biaya melakukan seleksi kan ga murah, kayak tes kesehatan, psikologi gitu.

E : oh iya, sangat mempengaruhi kan gitu. Tapi kalo punyaan saya, bukan saya yang menanggung tapi mereka. Jadi saya sudah sampaikan disitu syarat melampirkan tes kesehatan apa, HBSAG positif, apa apa apa gitu.

P : oh jadi pada jaman bapak yang melakukan tes kesahatan itu pelamar itu sendiri?

E : iya pelamarnya sendiri

P : oh jadi rumah sakit tidak melakukan cek lagi?

E : nggak, besok kalo dia sudah keterima dan bekerja selama 1 tahun maka kita akan cek kembali ulang.

P : ohh baru dicek kembali ya pak.

E : iya di cek kembali. Jadi dia double insurance. Ya kan? Gitu. Supaya nggak kecolongan gitu, diawal dia fine fine, ternyata dia udah bergabung dengan kita ketahuan deh. Kan bebannya yang berat adalah kita. Di instansi itu kan.

P : tadi kan ada syarat tinggi badan pak, itu kalo dia nonkliniskan dia nggak masang infus, apa tetap ada syarat itu?

E : iya, e... memang performa itu akan menjadi e.. wajah daripada e representatif daripada e... representatif daripada instansi gitu. Jadi kalo orangnya tinggi-tinggi kan keren tuh, standar ajalah kayak gitu. Gak terlalu tinggi banget, nggak pendek-pendek banget. Kalo orang yang pendek bangetkan ini anak SD atau anak TK sih? Kerja dimana, kan gitu kan? Yaitu emang menjadi bayangan saya ketika semua standarisasi, semuaa.. kayak pesawat garuda indonesia itu kan sama, standar. Walaupun ada yang pendek sedikit tapi kan tidak terlalu ekstrem, maintream pendek banget. Memang menjadi perdebatan pada saat itu, Cuma bagi saya ya kita harus standar dong, dari secara performa, grooming dan sebagainya standar. Senyum dan sebagainya juga kita standarkan. Nah jadi seperti itu. Dan akhirnya juga diterima kok oleh manajemen begitu.

P : hahaha iya pak. Kemudian misalkan dibutuhkan akuntansi, tapi yang melamar Cuma ada manajemen itu...
E : ohh tetap tidak akan diterima.
P : oh pada jaman bapak tidak ada kebijakan tentatif gitu ya pak?
E : tidak ada.
P : berarti memang harus ya pak?
E : iya harus, sesuai dengan profesinya masing-masing begitu. Lha nanti kalo orang tukang ngitung-ngitung kok dikasih manajemen ya nanti nggak dong. Ya kan? Orang di humas butuhnya orang komunikasi, dikasihnya orang keuangan, adanya kan juga nggak pas gitu kan. Jadi sesuai dengan standarisasi kompetensi yang kemudian dia e.. apa, apa pekerjaan itu butuh apa, ya kompetensinya apa ya itu yang harus kita penuhi.
P : berarti nggak ada ya kriteria yang tentatif begitu?
E : nggak ada. Memang sangat saklek sih pada waktu itu, tapi hasilnya bagus kok. Kemarin kita sudah saya, saya terakhir menjabat kemudian free ya kalo di SDM itu stres ya, setelah di evaluasi bagus-bagus. Orang yang kemudian telah direkrut dengan sistem itu. Memang agak keras, tapi bagi saya mempunyai hasil yang maksimal gitu.
P : kemudian pak, yang mengevaluasi itu siapa aja pak?
E : kalo yang mengevaluasi juga tim ya, karena SDM itu kan memiliki tim di dalam rekrutmen. Yaudah di dalam rekrutmen itu tadi kita ambil, kemudian untuk evaluasi dari sekian dari yang kita terima begitu dan unitnya ya begitu.
P : kalo dari prosesnya sendiri apa juga dievaluasi pak? Mungkin dari si pelamar kan tadi jelas, mengkin yang mewawancarai juga di evaluasi, dari bobot soalnya mungkin juga di evaluasi pak?
E : oiya ya pasti, kan soalnya diserahkan terlebih dahulu. Itu diserahkan, bobot tingkat kemudahan dan kesukaran soalkan pasti akan di evaluasi karena ini kan orang umum. Orang umum dites kemuhammadiyahan juga gak paham kan? Wong bukan orang muhammadyah gitu tho. Kemudian nanti juga ada bobot soal, kemudian bobot e... apa namanya, bobot... bobot tingkat untuk keterimanya. Oh ini kemuhammadiyahannya 70, e, 60, 40, begitu tetapi kompetensinya 90 gitu, oh yaudah deh masih tertoleransi. Wong dia juga bukan orang muhammadiyah. Tapi softskillnya bagus, pasti akan adalah begitu. Nah pasti akan adalah. Terevaluasi.
P : e... itu pak, kapan memfollowup hasil evaluasinya?
E : memfollow kan dia sudah terevaluasi 1 tahun, nah e.. dia harus memperpanjang satu bulan sebelumnya habis kontrak, nganu, dia harus udah terevaluasi setelah habis kontrak sudah terfollowup gitu. Jadi cepet gitu.
P : itu kriteria evaluasinya apa saja pak?
E : yaa dari kompetensi dia, kinerja, lalu kemudian kerjasama tim, lalu ya kayak DP3 gitu lah. DP3 itu kan buanyak kompetensinya, keagamaannya ada, kompetensinya ada, tingkat kerjasamanya ada, kemudian tingkat

ibadahnya dia ada, karena ini rumah sakit Islam. Begitu lalu, apa ya, ya begitulah. Kan dalam DP3 itu banyak banget penilaiannya.

P : dari staregi rekrutmen dan seleksi ini pak, bagaimana integrasinya dengan strategi perusahaan ini sendiri? Mungkin terkait visi misi, analisis SWOTnya. Itu bagaimana integrasinya?

E : yaa.. otomatis, secara otomatis ketika kita mendapatkan segala sesuatunya dengan apa yang menjadi kebijakan gitu di dalam pedoman, kemudian di dalam keputusan rapat pasti dia akan e... visi misi itu kan akan di bawa tho, jadi di dalam penilaian DP3 tadi di nilai ibadahnya jelek banget, padahal ini rumah sakit Islam, ya nggak keterima dong kan gitu. Bersrti disitukan ada korelasi begitu dan ada integrasi yang ter, ter, ter apa ya, terstruktur kan seperti itu. Jadi semuanya terintegrated lah begitu. Dari anulah, ohh begini, e... dari DP3 kerja tim, di dalam, apa, di dalam e... staf bylaws kan sudah ada begitu. Hospital bylawsnya juga ada, kan semua sudah tertata disitu.

P : jadi integrasi antara strategi rekrutmen seleksi ke hori, apa, vertikal ke atasnya seperti itu ya pak. Ke strategi perusahaannya

E : iya iya pasti.

P : kalo strategi, e apa integrasi secara horizontalnya bagaimana pak? Ke unit-unit lainnya gitu.

E : ke unit-unit lain ya otomatis, e... dia di dalam DP3 juga sama mbak, horizontal maupun vertikal semua sama, karena dalam mengevaluasi tidak bisa sendiri, tapi tim tadi. Jadi tim tadi kan ada kemudian, misalnya nih orang nursing, unit zamzam butuh orang nurse kan, yaudah pejabat struktural kita dudukkan, lalu kemudian ada timnya begitu, udah disitu kita udah bisa bermain sendiri-sendiri.

P : maaf pak, ini maksudnya intergrasi antara strategi rekrutmen seluruhnya bukan evaluasi aja pak. Jadi integrasi strategi rekrutmen seleksi ini ke strategi perusahaan. Jadi bukan yang bagian evaluasi saja, tapi keseluruhan bagaimana.

E : kalo terintegrated ya semua terintegrated lah mbak gitu, integrasi yang menurut jenengan itu apa?

P : mungkin misinya ada amanah gitu ya, nah bagaimana diimplementasikan ke strategi rekrutmen dan seleksi ini.

E : ya pastilah, saya sudah sampaikan tadi, jadi dalam DP3 itu ada yang namany, kita meletakkan DP3 itu berdasarkan dari apa yang di atas. Dalam artian kebijakannya, kebijakan itu ada yang kemudian SPOnya ya ada, kemudian dari visi misi itu juga ada, AMANAH dan sebagainya itu misinya, lalu kemudian visinya terbentuknya orang-orang apa, tenaga kesehatan yang profesional bla bla itu ada, lalu staf bylaws itu ada. Aturan-aturan di dalam ke stafan itu ada. Lalu kemudian hospital bylaws itu juga ada mengatur tentang itu. Nah itu tersentralkan semuanya, ada nggak semuanya disana. Ngga main comot cemplung, main comot cemplung, nggak. Semuanya pasti terintegrated, makanya kita kan banyak banget kan? Malah mumet kowe, staf bylaws belum pernah liat kan?

P : belum pak, hehe
E : Nah belum kan. Kalo hospital bylaws? Belum... nah semuanya ada disana. Begitu.
P : kalo saya mau liat gimana tuh pak caranya?
E : di BPH. Haha. Bukan saya yang punya. Kalo kepegawaian itu lebih rijit mbak, dibanding dengan yang lain-lainnya begitu.
P : kemudian dalam hambatan dan tantangan dalam perumusan strategi rekrutmen dan seleksi itu apa pak?
E : hambatan dan tantangan? Hambatannya itu apa ya, aku tidak pernah mempunyai hambatan e, wong direktur saya semuanya acc og, berarti tidak pernah berhambatan tho dalam rekrutmen begitu. Hambatannya paling hanya pada sisi pendanaan kali ya, kan ga mungkin kita rekrut sekian banyak orang gitu.
P : berarti dalam perumusan ga ada nih pak?
E : nggak ada.
P : dalam implementasi pak?
E : alhamdulillah juga nggak ada. Karena semua sudah sepakat, sudah bulat membawa rumah sakit ini lebih baik. Dengan cara apa? Nah, kita kan presentasi dulu tuh, blablablabla, direkturnya oh oke bagus, opo nggak ini po? Malah justru menambahkan sedikit, justru bagus deh, saya sepakat dengan softskill itu. Blablabla misalnya gitu. Nah kayak gitu.
P : pernah nggak pak misalnya bapak mencari 5 orang, eh yang mendaftar hanya 2 orang. Kekurangan gitu pak, nggak mencapai target gitu pak?
E : kalo saya belum pernah mendapatkan itu ya. Jadi semua terpenuhi kuotanya karena kita sistem link, sistem kerjasama. Jadi menyampaikan gitu, sehingga tidak tertutup gitu lho, kalo tertutup mesti iya yang mendaftar segitu, coba dilihat filenya yang terdahulu gitu. Kita butuhnya 5 orang yang daftar Cuma 3 orang gitu, itu alhamdulillah nggak. Rekam medis itu susah lho dicari. Tapi kita mesti lebih dari ekspektasi itu karena kita selalu sampaikan, UGM, A.Yani, kayal gitu-gitu mesti kita sampaikan.
P : walaupun sampai keluar kota juga ya pak?
E : iya pasti datang kesini. Kita seleksi pernah sampai malam, ada yang dari purworejo, semarang jam 11 malam.
P : kalo dalam evaluasinya bagaimana pak? Apa ada hambatan dan tantangan, mungkin pas mau evaluasi kan ngumpul orang-orangnya, mungkin ada yang nggak bisa datang, atau apa..
E : oh alhamdulillah nggak, pas saya alhamdulillah selalu bisa karena saya sudah sampaikan kepada mereka kalo ini prolog lah dan akhirnya mereka aware terhadap itu, aturan-aturan yang saya keluarkan dan mereka sudah bisa merasakan kan satu tahun pertama, kemudian dua tahun, sudah bisa merasakan perubahan-perubahannya sehingga mereka aware semuanya. Dan tidak pernah tidak datang, dan dia juga nggak pake rasa. Dalam artian ho'oh kok mas dia itu buruk, jelek kok, blablabla, nah iya saya juga lihat nih dalam penilaian gini gini gitu. Tapi kalo anaknya jelek ya katakan jelek, kalo baik ya baik gitu. Ada dulu yang direkomendasikan

direktur kami dan kemudian dia nggak masuk dalam kriteria itu, ya sudah saya kembalikan gitu. Mesti jadi musuh, tapi ya nggakpapa, kan hasilnya bagus begitu.

P : jadi tetap fair lah ya pak

E : iya faiir ya gitu.

P : kemudian pak, menurut bapak arti penting dari strategi rekrutmen dan seleksi ini apa sih pak?

E : arti penting? Ya penting kali ya. Hehe, karena e strategi merupakan bagian awal daripada bagaimana kita mencapai suatu cita-cita. Strategi kan merupakan suatu angan-angan kan, begitu, sehingga itu merupakan amunisilah, nek kita senjata ne mejen yo gimana kita mencapai cita-cita tersebutkan begitu. Ya paling tidak dalam ini ya kita harus mempunyai e... apa ya istilahnya, komitmen bersama untuk mengembangkan rumah sakit ini gitu. Satu yang penting itu, komitmen bersama-sama itu. Kalo sudah mau membangun semuanya, kan logikanya semuanya akan emnjadi e.. terdepan, semua akan menjadi contoh, semua akan menjadi... e yang terbaik tho. Kalo yang satunya sudah melempeng, siji ne semangat pasti akan destroyed nantinya, gitu. Tapi alhamdulillah pas jaman saya cukup lumayan, pas jaman saya lho yaa, gitu.

P : hehe iyaa.

E : setiap jaman pasti akan memiliki anak jaman begitu, saya merupakan orang yang tidak pernah, walaupun sekarang mas alif mempunyai kebijakan apa ya monggo, yang penting saya sejahtera, begitu. Yang penting semua sejahtera. Kalo kebijakan bu Ekorini tes kesehatan itu dibelakang itu bagus ya monggo saja, kenapa tidak dilakukan gitu, karena setiap pemimpin itu memiliki, memiliki gayanya.

P : pandangannya sendiri ya pak

E : pandangannya sendiri-sendiri.

P : baik pak, cukup sekian wawancara kita hari ini. Terimakasih atas waktunya. Wassalamualaikum wr.wb.

Tgl 2 Juli 2018, pukul 12.28 WIB

P : assalamualaikum pak, kita melanjutkan yang sebelumnya ya pak. Kemarin kan bapak sudah menjelaskan terkait strategi rekrutmen dan seleksi. Mungkin bisa dijelaskan kembali bagian apa, strategi seleksi pada jamannya bapak.

E : yaa.. aku stra.. aku opo tho, jadi lali yo dek ingi leh jawab yo... strateginya yaitu adalah kita e.. me... apa namanya, mengundang ya, menyurati sebenarnya, menyurati dari beberapa sekolah-sekolah Muhammadiyah terlebih dahulu kalo itu punya, punya jurusan yang kita... ada formasinya begitu yang kita butuhkan, nah kami menyurati semuanya. Gitu. Jadi kita jarang melakukan open rekrutmen, begitu. Jadi biar sekolah, apa biar kader karena ini adalah perusahaan amal usaha Muhammadiyah ya paling tidak kita memberikan memberikan peluang kepada mereka-mereka.

P : pada waktu jamannya bapak ada nggak sih yang.. apa, memberikan lamaran sendiri gitu lho pak.
E :ya ada pasti, pasti ada. Semua orang pasti ada orang lulusannya juga banyak. Pasti ada masuk ke kita. Tapi kita tetap.. e... mengasih surat kepada universitas-universitas yang memang kita butuhkan pada wkatu itu. Untuk formasinya.
P : kemarin itu pak, dasar perumusannya apa pak? Mungkin pedoman, atau menuruti kebutuhan.
E : kalo pedomannya rekrutmen itu ya sesuai dengan kebutuhan gitu ya, jadi kebutuhan sudah dianalisis, baik itu pake WISN itu, e.. sesuai kebutuhan unit. Sehingga unit mengajukan kepada kita, kita akan membuka apa yang dibutuhkan unit begitu ya.
P : itu pak, analisis beban kerjanya seperti apa pak?
E : analisis beban kerja semua pake rumusnya WISN disini, pakenya itu.
P : berarti yang meng, menghitung unitnya ya?
E : iya, menghitung berapa ini, terus nanti berapa apa, detik, berapa menit, berapa itu itu lho, yang banyak banget itu lho. Nah kayak gitu itu
P : itu bagian unit ya pak?
E : iya, bagian unit, kan usernya unit.
P : berarti SDI nanti sudah terima jadi ya pak?
E : iya. SDI itu tinggal terima jadi, lalu berapa kebutuhannya, ooh saya butuh 3 perawat, lulusan apa, nurs apa cukup amk, amkep misalnya gitu. Mau berapa? 3. Yaudah kita rekrut 3 begitu, dari sekolah-sekolah Muhammadiyah terlebih dahulu, tapi kalo sekolah Muhammadiyah tidak ada ya baru e.. yang melamar itu yang kemudian data-data itu yang kita panggil.
P : ohh datanya nanti dipanggil juga ya
E : iya, sama.
P :itu kapan pak dilakukan rekrutmennya pak?
E : emm.. kapan dilakukan seleksi dan rekrutmen, setelah... data itu masuk dari unit, kurang lebih 1 sampai 2 minggu, setelah itu kita telah mengirimkan surat ke direktur bahwasanya kita akan melakukan rekrutmen, setelah itu ada jawaban surat itu, dari manajemen baru kita lakukan rekrutmen.
P : berarti ketika ada yang butuh langsung ya pak
E : iyaa..
P : nggak dikumpulkan dulu ya, misalkan semua ngumpul
E : uu nggak, lho ini kan kebutuhan secara cepat. Nggak bisa kita penanganan manusia kok mau dikumpulkan, setelah itu nanti-nanti kan, e.. misal ada orang yang meninggal, terus keluar, ntar gimana kalo kebutuhannya nggak, e kecukupan kebutuhan pegawai tidak tercukupi ya tidak ada yang bekerja dong. Jadi langsung biasanya. Butuh 1 ya langsung hari itu harus ganti begitu.
P : langsung ya pak, hehe. Pak dalam perencanaan rekrutmen itu bagaimana PKU dalam menarik para pelamar gitu?

E : maksudnya? Kita nggak perlu pake menarik-narik gitu, wong mereka sudah tertarik sendiri. Iya, hehe. Kita nggak perlu menarik sih sebenarnya begitu, mereka tertarik sendiri sudah memasukkan lamaran ke kita, ya itu tadi yang saya sampaikan, karena setiap pemimpin mempunyai kebijakannya. Kalo saya orang-orang sekolah di Muhammadiyah dan kita ya, harus dikasih lahan mereka begitu. Kalo nggak ada baru kita orang lain begitu. Kalo strategi nggak ada, mereka melamar sendiri begitu. Saya nggak butuh, dia yang membutuh-butuhkan.

P : hahaha. Nah kalo dalam implementasi pak, faktor yang mempengaruhi itu apa pak? Mungkin ada waktu atau jumlah pelamar mempengaruhi nggak pak?

E : maksudnya?

P : kan implementasi nih, e terus mungkin jatah waktunya seminggu, ehh kemudian pelamarnya banyak, bisa molor gitu. Mempengaruhi apa nggak

E : nggak.

P : jadi tetap bisa on time ya pak?

E : iya on time. Nggak ada molor-molor kalo saya gitu ya, hari itu kebutuhan ya sudah, penuhi gitu. Ada yang ngelamar nggak begitu, kita... umumkan smeinggu. E... tidak ada di sekolah Muhammadiyah baru kita umumkan orang lain gitu dan orang-orang yang udah ngelamar itu yang tumpukan-tumpukan yang udah lama itu diprioritaskan orang Muhammadiyah dulu, baru orang darimana-darimana gitu.

P : kemarin kan bapak menyampaikan tahapan-tahapannya banyak, ada administrasi, kemudian tertulis, itu mungkin bisa dijelaskan pak setiap stepnya itu bagaimana.

E : pertama kali administrasi otomatis mengumumkan PKU punya lowongan, itu administratif ya. Ada pelamarnya, pelamarnya itu nanti administrasinya banyak bangetlah, ada ijazah, transkip nilai, surat keterangan kesehatan, lalu kemudian ada... surat rekomendasi kalo itu dari pimpinan cabang dan ranting Muhammadiyahnya, nomor baku Muhammadiyah, e... surat bebas narkoba, surat berkelakuan baik,. Itulah seperti itu standarnya ya. Lalu kemudian dikatakan lolos administrasi, lalu kita umumkan ini ini ini ini ini yang lolos administrasi baru dia akan ikut uian. Jadi ikut ujian itu sudah lolos administrasi, semua wawancara baik baik keagamaan, e profesi, e... personaliti, lalu kemudian.. e pribadian, lalu kemudian apa toh, baca tulis alquran, kemuhammadiyahan,... dah itu kayaknya

P : itu tertulis dan wawancaranya pak?

E : tertulis ada ding, iya tertulis dulu baru wawancara.

P : kalo tertulis itu sekitaran apa pak pertanyaannya?

E : sekitaran.. biasanya umum.

P : umum?

E : iya, kemuhammadiyahan biasanya.

P : itu pak, pengumuman lulus administrasi tiu dimana? Dihubungi satu-satu atau..

E : he.e, he.e, di WA satu-satu. Jadi tidak di tempel jadi satu kayak pengumumnan pn, pengumuman apa itu ya nggak. Cuma di WA satu-satu, bahwasanya anda telah lolos mogo anda besok bisa mengikuti ujian selanjutnya yaitu ujian e misal wawancara gitu. Dan jam sekian-sekian gitu.

P : nah setalah ada seleksi yang panjang kan ada keputusan akhir diterima tidaknya, itu prosesnya bagaimana pak?

E : nah, diterima tidaknya kita akan mengumpulkan semua... e.. yang berkepentingan, misalnya keperawatan, bangsal sofa butuh 2 perawat s.kepners, yaudah supervisor bangsal sofa, lalu kemudian manajer keperawatan, manajer yanmed, lalu direktue e.. pelayanan, lalu kemudian direktur SDI, lalu kemudian manajer SDI, e... yang menguji, semua yang menguji yang terlibat itu semua diundang. Begitu. Agama itu nanti dari bina rohani, personality dan kepribadian dari humas, e... gitu semua diundang untuk... e... berudning begitu. Untuk me.. memutuskan, kadang-kadang ini nilainya bagus tapi nggak bagus kok, jadi ada bahan-bahan pertimbangan-pertimbangan gitu nanti yang ngetes juga nganu, ini bagus gini lho, tapi secara personality dia nggak bagus kok, ya mau apa. Kita kan gini, gini, nah gitu gitu, seputaran kayak gitulah. Jadi tidak, tidak e nilainya besar, lolos gitu, nggak.

P : itu pengumumannya juga di WA pak/

E : iyaa.. pengumumannya di WA, jadi nanti sudah disampaikan kalo tidak terima WA, tidak itu ya. Tapi terus tetep rumah sakit secara resmi mengumumkan melalui web gitu.

P : itu bagaimana pak memilih perekrut untuk melaksanakan rekrutmen dan seleksi itu pak? Memilih orang-orang yang menyeleksi, itu bagaimana

E : memilih orang-orang yang menyeleksi ya sesuai dengan jabatannya toh. Misalnya e.. kepala humas, ya kepala humas, ngga mungkin stafnya nyuruh seleksi.

P : oh langsung kepalanya?

E : iya kepala secara otomatis begitu.

P : kan dari ev, kan ada evaluasinya kan pak, kalo evaluasi itu bisa dijadikan bahan pertimbangan untuk rekrutmen dan seleksi selanjutnya apa ngga?

E : evaluasi apa?

P : strategi. Kan kemarin bapak menyampaikan dievaluasi.

E : bisa jadi itu digunakan lagi, bisa jadi tidak. Kan sesuai dengan kepemimpinan siapa, wong presiden ganti kebijakan ganti e... ganti ini kan, ganti sistemkan. Ya sama sih, sebenarnya sama hampir, e saya nggak tau ya. Harusnya kan terevaluassi baikkan, yaudah dilanjutkan ya, ya tapi kan ada orang yang egonya tinggikan, nggak mau dong saya jiplak-jimplak mereka, gitu kan, nah seperti itu. Jadi, kalo saya pikir di PKU setiap ganti pemimpin, ganti kebijakan, yang saya rasakan begitu.

P : tetapi kalo belum ganti itu akan dilanjutkan

E : iya tetap dilanjtkan karena masih produknya kann... gitu

P : jadi bahan perbaikanlah ya kalo masih ada kekurangan

E : he.em...
P : mungkin segitu aja pak..
E : *kok sitik, mbok sing okeh,*
P : hehe, nanti kalo kurang akan saya hubungi bapak
E : *yo wis*, hehe
P : terimakasih pak assalamualaikum
E : waalaikumsalam

Tgl 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB

P : dimulai dari pada saat melakukan rekrutmen itu kan ada yang dari institusi, website, media massa, itu alasan memilih itu kenapa pak? Mungkin ada keunggulan sendiri pak?
E : *piye?*
P : kenapa harus melalui intitusi, seperti itu, bagaimana mengevaluasi sumbernya?
E : karena dari institusi itu, kita jelas begitu. Untuk proses perkaderan itu kena begitu. Jadi kadernya itu, kita misal langsung ke Muhammadiyah gitu. Jadi proses kaderisasi institusi itu akan berjalan gitu. Tapi kalo kita pake web, media massa, ya itukan campurkan, dan itu kita juga sangat susah gitu untuk memilihnya karena buanyak kan dari semua universitas. Tapi kalo itu UMY, UAD, STIKES UNISA gitu, itu lebih, lebih spesifik. Jadi nanti juga bisa di... di kampusnya mengirimkan orang-orang yang berprestasi begitu. Jadi keunggulan dari pada itu satu, kaderisasi, kedua, kita memilih SDM itu tidak terlalu susah, karena kita sudah bisa disaring dari kampus begitu. Yang dikirim pasti orang-orang yang berprestasi begitu.
P : jadi dievaluasi juga ya pak sumber-sumbernya?
E : iya..
P : kemudian pak, biaya kan termasuk perhitungan dari rekrutmen. Itu evaluasi biaya seperti apa?
E : evaluasi biaya apa nih maksudnya?
P : untuk mengadakan rekrutmen pasti butuh biaya itu pak
E : oh iya, ho'o. Kalo proses rekrutmen itu pada pembiayaan tidak terlalu banyak begitu ya kalo di tempat kami begitu, jadi tidak terlalu signifikan maksudnya gitu. Jadi memang kalo yang dikasih apa sih, honor penguji gitu kan, lalu kemudian publikasi, konsumi, kan begitu aja tho. Jadi tidak terlalu buanyak yang sampe pesertanya sampai membayari, nggak. Karena kita, psikologi, psikologi kita namun udah tersaring sekian ya. Misal yang dibutuhkan 10, e yang dibutuhkan 3 ya 3 itu yang kita psikolog begitu. Tapi kalo tes kesehatan mereka sendiri kan, begitu itu, mengumpulkan EKG, EEG, torak misalnya begitu, selesai. Kita nggak terlalu banyak dari segi rekrutmen. Pembiayaannya lho ya begitu
P : itu pas diakhir tetap dievaluasi nggak pak biaya yang keluar?
E : lho ya iya no, kan mengajukan anggaran terlebih dahulu. Kalo ditempat, beda mungkin ya negeri dengan swasta. Kalo kami ada mengajukan anggaran dan ada di posnya mata anggaran. Kita e.. diawal tahun kita

mengajukan proposal ke direktur, ini lho anggarannya. Bla bla bla sekian, nanti direktur mengacc begitu, oh ini dikurangi dong, keuangannya begitu. Kalo nggak ya berarti kita jalan, apa yang akan kita anggarkan yang akan kita belanjakan.

P : nggak pernah terjadi kekurangan gitu pak?

E : kayaknya nggak pernah. Karena hanya honorarium, publikasi. Publikasi itu termasuk ke media massa kalo ke media massa ya, ke instansi ya. Lalu kemudian konsumsi. Paling cuma itu aja jadi nggak terlalu banyak.

P : terus pada saat rekrutmen kan jumlah pelamarnya banyak, kadang naik, kadang turun. Itu apakah dievaluasi?

E : pelamar bisa... naik? Maksudnya?

P : jumlahnya pak, misal sekarang buka perawat wah yang daftar 100 orang. Pas besoknya buka untuk radiologi Cuma 10 orang. Itu apa termasuk dalam kategori yanga akan dievaluasi?

E : iya, akan dievaluasi. Oh kalo tahun-tahun sekian, kita tau kalo tahun sekian belum ada kelulusan. Tahun sekian ini banyak kelulusan. Itu kita tau, jadi kita bisa mapping begitu. Nek itu seperti itu, fluktuatif sih sebenarnya pendaftar itu. Naik turun, naik turun gitu ada. Tapi itu hanya terjadi pada kita hanya 2 kali, yang paling susah dicari itu rekam medis, kalo yang lain sudah buanyaak buangeet. Rekam medis itu jurusam baru ya, jadi mereka pasti e akan diminati oleh seluruh perusahaan yang menggunakan jasa rekam medis seperti itu.

P : terus pada saat pendaftaran pasti kualitas yang mendaftar beda-beda pak. Itu apakah akan dievaluasi pas udah terakhir, oh sekarang yang melamar kok rendah-rendah ya. IPKnya rendah atau nggak ada pengalaman kerja

E : oh kalo itu iya, akan dievaluasi no kayak gitu. Tapi yang utama bagi kita adalah softskill sebenarnya. Mau IPK tinggi tapi softskillnya jelek juga nggak akan keterima gitu. Titik beratnya ada di softsill ya, karena kita jasa ya. Jasa kan dibutuhkan softskill yang bagus gitu.

P : kualitas pelamar tetap dievaluasi ya pak. kemudian untuk proses seleksi pak. Itu bagaimana mengevaluasi para penyeleksinya pak? Dari pihak-pihak PKU yang menjadi penyeleksi

E : cara menyeleksinya? E untuk tim penyeleksinya toh? Yasudah SK direktur, tidak ada seleksi. Kalo penyeleksi kan jelas misal humas ya dari kepala humasnya yang akan menyeleksi. Bina rohani islam, apa namanya tes kemuhammadiyahan dan keislaman ya udah dari bina rohani. Ayo seleksi siapa yang akan menjadi penyeleksi, semua sudah include dalam jabatan struktural itu.

P : apakah nantinya itu akan diseleksi pak.. eh kok diseleksi, di... evaluasi kembali. Misal bapak nih ikut menyeleksi, apakah nantinya akan dievaluasi oh ternyata bapak menilainya nggak pas atau gimana?

E : kan sudah di.. apa namanya, hasilnya itu. Jadi otomatis bisa saling mengevaluasi, misalnya softskillnya berapa, oh sekian. Lho nggak, kemarin saya mengujinya sekian kok, ini ini, anak ini bagus sebenarnya.

Nggak, softskillnya buruk. Oh agamanya ini sekian. Itu kan langsung di pleno, nah kalo di pleno kan otomatis.

P : kemudian pak, diwawancara kan kemungkinan terjadinya bias terhadap penyeleksi itu kan tinggi pak. Itu gimana?

E : oh nggak. Kami nggak akan bias, InsyaAllah nggak akan bias begitu. Jadi kami nggak subyektivitas juga, jadi misalnya ada anak BPH, tapi nggak berkualitas ya sudah kita tinggal begitu. Mbok mau apa saja, kita sampaikan seperti ini, ini, ini gitu.

P : jadi nggak ada bias ya pak

E : insyaallah nggak ada. Karena kita tegas. Ini diera saya lho ya, jangan kamu komperkan dieranya mas Alif, akan berbeda.

P : kemudian pak untuk mengukur keberhasilan strategi rekrutmen dan seleksi ini bagaimana?

E : ya hasil kinerja yang kita rekrut, dan kita magangkan selama 3 bulan. Dia bagus, dan dia kontrak selama 2 tahun, begitu, kemudian dia ditetapkan sebagai pegawai kontrak, tetep. Paling tidak 1 tahun. Kan 3 bulan lolos tuh, masuk 1 tahun, 1 tahun diperpanjang jadi 2 tahun, baru ke tetap.

P : yang terakhir pak, bagaimana mengevaluasi secara keseluruahan strategi rekrutmen dan seleksi

E : bagaimana mengevaluasi strategi, ya otomatis tingkat turnove... turnovernya apa, e tingkat keluarnya pegawai semakin sedikit, itu menandakan kita semakin sukses dalam rekrutmen. Tapi semakin banyak turnovernya, maka kita tidak sukses dalam rekrutmennya. Tapi alhamdulillah di era jaman saya nggak ada yang keluar begitu.

P : berarti berhasil ya pak? hehe

E : ya begitu, yo bukan saya mengklaim diri saya berhasil lho. Tapi kalo saya memang agak kua, ketat gitu. Siapa pun itu, walau IPK tinggi tapi softskill rendah, nggak. Mending IPK biasa-biasa saja tapi softskillnya bagus.

P : oiya pak, itu kalo bobot soal dievaluasi pak?

E : ohh iya pasti ada, bobot soal pasti dievaluasi. Kan ada tingkat kemudahan, tingkat kesukaran dalam soal itu. Gitu.

P : baik pak, terimakasih atas waktunya.

5. Narasumber Pendukung Pertama

Ibu dr. Ika Resti, MMR selaku manajer penunjang medik

Tgl 4 Juli 2018, pukul 08.00 WIB

P : assalamualaikum wr.wb, perkenalkan ya bu nama saya Andini dari UII jurusan manajemen, disini saya e... meneliti terkait strategi rekrutmen dan seleksi. Nah ibu udah berapa lama kerja Disini?

I : iya, sekarang 2018 berarti 4 tahun.

P : ohh udah lama juga ya bu

I : beloom, yang lainnya puluhan hehe, saya baru 4 tahun

P : dulu ibu tau ada rekrutmen itu dapat informasi lowongan kerja dari mana?

I : pas saya jadi dari dokter yang... mau keluar sekolah, hubungi saya nyuruh masukin lamaran ada lowongan. Tapi waktu itu yang dicari cowok, tapi terus ya gimana, yo wis saya masukin ajalah dok, nek memang rejeki ya sudah.. jadi memang ada yang mau sekolah ke urologi, ndalalah dulu sempat kerja bareng pas saya pernah magang disini, akhirnya itu tadi disuruh daftar. E masukin lamaran kesini

P : ohh berarti ibu pernah magang disini?

I : di PKU Gamping lebih tepatnya. Jadi e sebelum saya internship atau ujian UKDI, 4 bulan magang di PKU Gamping. Jadi udah kenal dokter-dokter sini duluan gitu.

P : e kalo magang itu bu, dites juga atau masukin lamaran JUGA?

I : kalo magang dulu emang kerjasama dari UMY sih.. jadi memang dari waktu tunggu dari UMY dari selesai sudah koas, sudah penelaian semua, tinggal menunggu UKDI tidak ada kegiatan disitu, akhirnya magang di... dapatnya saya di PKU Gamping dapatnya

P : ohh memang dari UMY ya bu

I : iya dari UMY

P : nah kalo untuk jadi dokter disini ada tesnya juga nggak bu?

I : banyak.. hehe

: hehe apa aja tuh bu?

I : banyak tesnya, yang pertama jelas administrasi, administrasi lolos. Terus yang kedua itu wawancara, e.. tes keagamaan, tes keagamaan, terus yang terakhir itu tes sama.. eh belum terakhir, tes presentasi powerpoint ke direksi sama tim penguji, yang terakhir itu wawancara sama BPH. Terakhir sama BPH itu

P : kalo administrasi itu apa aja bu yang dikumpulkan waktu itu?

I : kalo waktu itu yang jelas fotokopi ijazah, tes fotokopi STR terus... e CV jelas. Terus lampirannya ACLS, ATLS sama e... pelatihan-pelatihan lain yang menunjang untuk e istilahnya mendapat nilai positiflah itu

P : berarti ibu dari dokter umum Ya?

I : iya masih umum, belum e.. selesai MMR juga waktu itu. Masih bener-bener umum waktu itu

P : ohh kalo tes tertulis gitu nggak ada bu?

I : pas saya itu nggak ada, tapi tahun ini mulai ada. Pas saya nggak ada, jadi langsung itu, wawancara langsung yang tadi itu direksi, sama tim penguji itu udah sama tim direksi,e... tim manajemen terus dokter spesialis yang menilai. Jadi maksudnya udah ada perwakilannya disitu. Udah sih itu aja

P : ohh tes yang paling susah itu apa Bu?

I : nek saya yang direksi ya. Soalnya harus presentasi, maksudnya disitu kita harus tau maksudnya e... pasti kita menduga apa sih yang dipengeni mereka gitu lho biar saya diterima gitu kan. Kita benar-benar membikin powerpoint itu apa aja, gitu sih menurut saya yang agak berat. Karena kan juga ditanyanya langsung banyak, misal sama dokter imergensinya ditanya apa, gitu-gitu

P : itu ibu mempresentasikan tentang apa?

I : waktu itu yang jelas dimintanya e... visi misi kamu disini masuk apa, kontribusi kamu disini itu mau melakukan apa, itu sih yang paling ini. Nek yang dulu aku nembaknya di pasien safetynya, karena ndalalah waktu itu tesis saya masih terkait sama pasien safety, emang seneng di pasien safety.

P : kalo dokter kayak gini ada masa orientasinya juga nggak sih Bu? Yang 3 bulan atau 1 tahun di evaluasi

I : adaa, jadi awalkan kita sebagai kontrak parttimer, kontrak partimer itukan ada setahun ya. Nah satu tahun 3 bulan diawal e.. itu orientasi Cuma pegang dibangsal dulu belum boleh megang di IGD gitu.

P : ohh dibangsal dulu 3 bulan baru boleh ke IGD

I : iya baru di IDG gitu.

P : nah kalo untuk sekarang nih bu, sebagai manajer penunjang medik saat membutuhkan pegawai itu prosedurnya bagaimana bu?

I : yang jelas pertama itu ngitung dulu kebutuhan. Kita butuhnya berapa, yakin butuh atau tidak. Jangan sampai kita udah ngerekrut ternyata itu pemborosan, ternyata kita menambah orang yang tidak perlu. Yang kedua rekrutmen pasti kita kerja sama dengan SDI sama diklat. Sebisa mungkin kita sih cenderung lebih ke internal ya informasinya, misal saya butuh ahli gizi nih kayak yang sekarang, saya minta tolong diklat untuk menghubungi UNISA, terus ke UGM, istilahnya yang punya link, e yang lulusan-lulusan seperti itu.

P : yang udah kerjasama dengan pku

I : iya jadi lebih, lebih seperti tertutup ya. Jadi nggak, nggak bener-bener dibuka lowongannya sih. Soalnya bener-bener dibuka pusing, banyak banget pasti. Jadi sistemnya kayak gitu, yang jelas gitu. Terus kemudian, seleksi pasti administrasi, administrasi itu kita serahkan ke e... SDI dulu. Jadi mereka merangkum baru setelah itu ke kita ke unit terkait. Kemarin ndalalah gizi yang butuh, kita lihat mana nih yang harus dipanggil. Nah mana yang harus dipanggil, dari 18 e... akhirnya udahlah panggil aja semua, 18 Cuma datang 12 waktu tes pertama, tes tertulis. Terus selanjutnya dari tes tertulis itu 12, terus selanjutnya cuma datang 9. Cuma datang 9, jadi wawancara sama e... tes praktek jadi 1 hari. Selnajutnya SDI yang menentukan sama BPH.

P : ohh berarti ada tes prakteknya juga?

I : ho.o jadi tergantung unit terkait, di gizikan kita lebih ke assisment gizi, jadi harus praktek assisment ke pasien itu seperti apa, dan sebagainya. Tergantung bagiannya sih.

P : itu bu untuk menentukan e... kan menghitung dulu. Nah menghitungnya itu bagaimana? Berarti menghitung beban kerjanya gitu Bu?

I : ho.o ohh pake WISN, pake rumus WISN.

P : ohh itu bagaimana bu Perhitungannya? Secara luasnya lah bu

I : secara luasnya jadi pokoknya itu tu cara menghitungnya dengan dia e... hari masuk terus dikurangi hari libur, terus jatah cuti. Nah itu terus nanti ada perhitungan beban kerjanya berapa poin berapa poin, itu nanti e.. dari jam itu dibagi seluruhnya hasilnya berapa ketemunya, tapi nanti poinnya

detail sekali, maksudnya untuk petugas ini ini ini, berapa, ini berapa itu detail. Pakenya WISN untuk standar apa namanya, perhitungan, apa, jumlah tenaga kerjanya.

P : itu kenapa bu harus dihitung? Tujuan dan fungsinya itu Kenapa?

I : ya itu tadi, jangan sampai kita ada pemborosan. Kita ngerekrut itu bener-bener butuh. Dalam arti kalo kita menghitung dengan WISN sudah jumlahnya sudah oke, berarti masalahnyakan bukan dijumlah. Nah mungkin di utilisasi orangnya, atau job desk orangnya yang masih e.. belum jelas atau apakah, kita harus menguliknya disitu. Tapi kalo memang hasilnya kurang, ya berarti kita memang kurang tenaga gitu. Pen, e... pertimbangannya disitu.

P : terus tadi bagian seleksi itu berarti unit kerja itu turut ikut?

I : iya turut ikut, soalnya e.. secara nggak langsung apalagi dia yang menggunakan skill seperti radiologi, terus lab, gizi, gitu-gitukan pasti ini... apa namanya, harus melihat skillnya mereka juga, gimana kerjanya mereka, dan lain sebagainya. Jangan sampe bagus diteori tapi dilapangan zero, kan jangan sampai kayak gitu. Makanya tesnya sampe kayak gitu.

P : jadi dari unit ikut tes tertulis dan prakteknya ya bu

I : he em, dari tertulis dan prakteknya.

P : jadi nanti ikut penilaian bu, nanti hasilnya baru diserahkan ke SDI gitu?

I : he em, jadi semua semua muaranya yang menjadi muara SDI. Perhitungan semua yang dari unit, supervisor unit, terus ada yang manajer pas ini, direksi yang pas wawancara apa, nanti yang merangkum dari SDI yang terakhir.

P : nah pas keputusan penerimaan akhir gitu bu, apakah unit ikut turun dalam kerapatnya atau ...

I : iya ikut ke rapatnya. Jadi kalo sudah, nanti semua dirangkum e... ini lho misal ndelalah kita butuhnya 3, tapi nomor 3 dan nomor 4 itu nilainya tipis, beda tipis. Ada yang nilainya bagus di ini, bagus di ini. Mana sih yang kita pilih, nah itu kita diskusikan disitu. Jadi memang pasti, maksudnya SDI tidak memutuskan sendiri, tapi dari hasil itu semua, diflorkan semua ke kita hasil nilainya itu, gini lho hasilnya, jadi siapa yang mau diambil kayak gitu.

P : ohh jadi diminta keputusannya sama ibu juga gitu ya

I : he em, jadi fair gitu ditanya maksudnya mana yang mau dipake gitukan. Kan kembali lagi ke userkan itu. Mereka kan hanya e.. membantu menyeleksi, tapi keputusan semua dan lain sebagainya kembali lagi ke yang penggunannya, bagi usernya gitu.

P : berarti kalo ibu lebih memilih ngambil yang sudah bekerja sama ya bu

I : iya dan soalnya itu tadi, misalnya dibuka, nanti kita yang kewalahan untuk nyeleksi. Gitu sih kalo saya.

P : berarti kalo untuk tes kemuhammadiyahan dan keislaman itu wajib ya

I : iya wajib, pasti wajib, disini wajib, pasti melewati itu jadi bina, ee.. sekarang bidatra ya. Bidatra ya, bina rohani islam itu pasti selalu ikut dalam poin yang penilaian. Ya soalnyakan muhammadiyahkan. Harus ada ini gitu.

P : jadi baik dokter, perawat, semua...
I : semuanya, semuaa.. saya pun dapat, perawat pasti, ini semua, ahli gizi semua karyawan itu pasti.
P : waktu tes keislaman kemuhammadiyaha itu bu disuruh ngaji atau apa Bu?
I : dulu itu... doa harian, terus solat, praktik solat bacaan solat, terus baca quran, sama... hafalan.. ayat pendek.. sekitaran itu aja, sama... ini tes pengetahuan kemuhammadiyahan.
P : kalo untuk dokter itu ada tes psikologi nggak bu? Kalo yang lain itukan biasanya ada.
I : kalo pas kemarin tes psikologinya itu pas setelah kita diterima. Waktu itu, tapi agak lama sih. Saya kurang tau tapi memang ada tes psikologi, tapi nggak pas, nggak pas proses rekrutmennya. Tapi e setelah setelahnya..
P : kalo sekarang pas ibu ngerekrut kemarin itu yang gizi ada atau nggak Bu?
I : nggak ada, psikologi nggak ada. Jadi kita mewakilkan tes psikologinya itu di bidatranya itu, yang di kemuhammadiyahannya itu lho. Seakan-akan seperti itu, karena memangkan kita nggak punya psikolog untuk ininya. Jadikan kalo psikologi tes jarang sih kita. Biasanya katanya kalo tes psikologi ya serentak, pas momen apa gitu, baru semua bikin berapa gelombang, baru tes psikologi.
P : ohh begitu, udah keteriman baru dites ya bu
I : he em. Yang psikologi gitu kayaknya... kayaknya baru sekali itu.
P : emm menurut ibu, arti penting dari strategi rekrutmen dan seleksi karyawan ini bagaimana?
I : pasti penting banget ya, jangan sampai kita... e karena saya, kita memang konsepnya konsep link, konsep efisiensi, baik dari tenaga, baik dari jumlah, dan kualitasnya. Jadi bagi saya lebih baik ga terlalu banyak tapi kualitas oke daripada banyak tapi tidak berkualitas gitu. Tujuan seleksi ini harapannya kita mendapatkan tenaga yang berkualitas. Dengan, maksudnya dengan e... kekurangan yang ada sebisa mungkin e oarang itu bisa berkualitas sesuai dengan unit yang mau kita pake buat dia. Gitu, penting banget sih yang jelas.
P : harus bisa bekerjasama juga ya Bu?
I :he em, penting banget yang jelas. Jangan sampai kita e.. merekrut dia, dengan merekrut dia adalah pemborosan. Ternyata, ee kinerja dia nggak bagus, itukan malah menjadi pemborosan. Kan kita harus gaji dia, tapi ternyata e.. karena proses rekrutmen yang kurang bagus, akhirnya kita harus bayar dia mahal, kerjanya gak oke, kan sama aja dengan pemborosan bagi rumah sakit. Gitu sih.
P : ohh baik bu, untuk hari ini sekian bu. Terimakasih atas waktunya..
I : okey, samasamaaa..

6. Narasumber Pendukung Kedua

Ibu Budiyati selaku staf kominfo

Tgl 29 Juni 2018, pukul 12.00 WIB

P : assalamualaikum bu, saya Andini dari Universitas Islam Indonesia ingin mewawancari ibu terkait rekrutmen dan seleksi yang dulu ibu jalani.
B : waaalaikumsalam, iya tapi saya sambi ya.
P : iya bu, ini boleh saya rekam ya bu.
B : iya
P : disini ibu mulai bekerja tahun berapa bu/
B : tahun 198... 2 apa ya mbak, eh, iya 2, 1982
P : wah sudah lama ya bu
B : iya 82 November. Lulus langsung nganu mbak, luluskan juli tho itu, juli, agus, september... iya nek akhir tahun 82.
P : lulus SMA bu?
B : iya lulus SMA.
P : dulu ibu pas masuk kesini itu tau rekrutmennya dari mana bu? Dari siapa?
B : saya itu kebetulan ada bulek saya yang perawat disini, terus terang nggih, terus ya itu, pertama ya saya, saya tanya-tanya bulek dulu, terus melamar sendiri ke sini.
P : oh memasukkan lamaran sendiri ya bu?
B : iyaa, ke kepegawaian. Iya tetep itu tetep, terus ada panggilan, dulu masih gampang. Langsung dianu, di, di.. dipanggil, dites wawancara nggak pake tertulis jaman dulu.
P : oh jaman itu nggak ada tes tertulis ya bu?
B : iya, tapi maju ke namanya e, ke direktur, namanya Dokter Barit waktu itu. E... wakil direktur apa ya namanya dulu, kalo direktunya dulu kan Dokter Dwi Nasito, ya tapi yang, yang, apa itu yang, e... yang mengerjakan, yang e.. namanya ya dokter barit itu yang...
P : melaksanakan bu?
B : iya melaksanakan dokter barit itu. Jadi wawancaranya Cuma dengan dokter barit.
P : ohh tapi langsung ke direkturnya gitu ya bu
B : iya langsung, malah langsung direkturnya, hanya itu, nggak tes macem-macem.
P : ohh berati nggak ada tertulis,...
B : kalo sekarangkan..
P : tes kesehatan gitu nggak..
B : woohh kalo sekarang jauh sekali, jauh dengan sekarang.
P : dulu pas ibu melamar itu bagian apa bu?
B : saya dulu pertama kali masuk itu adanya pembantu perawat. Ada kalo nggak salam 18 orang ya barengan saya itu. Itu semuanya disitu, jadi membantu perawat itu lho mbak. Njih, kerjanya itu membantu perawat dibangsal-bangsal dulu, saya dulu VK di melahirkan itu lho mbak. Tapi terus anu, apa itu, e... waktu itu saya minta, minta, karena saya punya ijazah madrasah aliyah nggih, saya... (terpotong telepon). kalo dulu itu bina, kalo sekarang itu bina rohani, kalo dulu kerohanian. Nah didalam kerohanian itu ada perpustakaan, namanya bibliotrik, kalo dulu kan yang

namanya rumah sakit PKU itu kan e.. apa itu, kerohanian, kalo sekarang bina rohani, itu kan dakwahnya lewat itu, lha itu bisa lewat bacaan, sama lewat disantuni itu. Kalo sepuh-sepuh itu nyantuni langsung. Kalo saya pegang perpustakaannya... (terpotong telpon). Ya itu saya di, di pegang perpustakaan itu kurang lebih berapa ya, agak lama itu. Tapi terus saya, perpustakaannya lepas dari bina rohani, dulu jadi satu bina rohani, kerohanian namanya, jadi satu terus berdiri sendiri. Berdiri sendri dulu pernah bergabung dengan TU, saya juga pernah mbak, saya di TU njih, terus tahun berapa ya itu, ya lama-lama, tapi saya lupa tahunnya, terus saya di pegang ini operator ya lama.

P : berarti pindah-pindah ya

B : iya, iya dulu pertama pembantu perawat ya semuanya ini, yang didepan-depan ini pak edi, pak itu semuanya dulu, dulu kan non medisnya anu, yang, yang itukan belum banyak nggih ya, terus yang lama ya disini ini sampai mau pensiun.

P : hehe. Itu kalo pindah gitu dites lagi nggak bu?

B : nggak, kebetulan- kebetulan yang dari pembatu perawat ke itu minta,minta, permintaan. Tapi dipanggil ke, ke kalo dulu pengurus, kalo sekarang pengurus. Dipanggil ke atas, ditanya kenapa kok pindah. Nggak tau ya, pokoknya saya dulu pengennya nganu aja, itu,

P : bina rohani ya bu?

B : bukan, e, e perpustakaan dulu ya.

P : tapi ndak dites-tes dari awal ya bu?

B : nggak. Kalo dulu kan karyawannya masih sedikitkan mbak. Belum seperti sekarang, kalo sekarang kan apa-apa sudah yang ini profesional yang ini, yang ini kan... semuanya sudah begitu kan kalo sekarang. Kalo yang dulu nggak begitu.

P : itu wawancaranya ibu terkait apa bu?

B : wawancaranya? Wawancaranya ya cuman pas saya masuk dulu, kan tetap ditanya ijazah, anu, lupa ya udah 35 tahun lebih. Tapi ya sekitar-sekitar itu, sama tes agamanya langsung ke bagian, bagian anu, ke... yang ke rohanian itu.

P : ohh tapi tes agama tetap ada ya bu?

B : oh iya ada, ada. Tetep ada tapi lisan, nggak tertulis kalo jaman dulu. Seinget saya nggak tertulis, tetep ada ya. Tapi dulu itu gampang mbak, kalo belum bisa baca Al-Quran ya sudah nanti di.. di ajari gitu dulu. Betul-betul rumah sakitnya anu apa itu, e.. menolong. Tidak hanya menolong pasien, tapi menolong pasien juga. Kalo sekarang kan tes masuk harus bisa ini, ini, banyak pilihan, yang lamar juga banyak. Kalo dulu kan nggak, wong dulu PKU juga, juga anu... (terpotong telepon) ya orang-orang pinter kan banyak juga sekarang, kalo jaman dulu non medis itu yang, yang... sarjana itu nggak ada, adanya BSC1, BA1, jaman dulu, karyawan nonmedis ya. Jadi dulu SMA, SMP, SD gitu ya mbak. Kalo sekarang sudah, sudah anu, sudah yang dibutuhkan apa ya lulusan yang itu kalo sekarang

P : sekarang tesnya juga sudah banyak ya bu ya?

B : iya, kalo sekarangkan tes tertulis dulu, anu, lulus ngga administrasi, ngelamar dulu tho tes apa itu, administrasinya lulus nggak, kalo udah lulus baru nanti dites tertulis dulu, kalo sudah nanti baru wawancara terus sama jurusannya masing-masing.
P : kalo dulu nggak ada ya bu
B : nggak ada, ya mungkin kalo yang medis, asal ijazahnya udah medis kan ya mungkin dulu gitu. Rumah sakitnya ya juga belum sebesar sekarang., pelayanannyakan juga belum seperti sekarang, kalo sekarangkan dituntut dari pemerintah sendiri kan harus ada peraturannya.
P : berartikan dulu ibu minta pindah, berati penting juga ya kecocokan hati dengan pekerjaan gitu ya bu?
B : iya, iya, kalo nggak nyamankan setiap hari mau, setiap hari mau dilakoni tho mbak, mau dikerjakan kalo nggak ya gimana. Kalo dulu dibina rohani bisa, kalo sekarang S1 mbak, kalo dulukan dari madrasahkan bisa ya, kalo sekarangkan ijazah itu emang perlu dari awalkan emang yang dibutuhkan lulusan apa, apa, apa.
P : ohh begitu bu. Terimakasih ya bu atas waktunya. assalamualaikum
B : iya iya, samasama. Waalaikumsalam.

7. Narasumber Pendukung Ketika
Ibu Nunung selaku staf Humas
Tgl 29 Juni 2018, pukul 12.26 WIB

P : assalamualaikum bu, saya Andini dari UII sedang melakukan penelitian terkait rekrutmen dan seleksi karyawan.
N : waalaikumsalam, ini suratnya resmi dari diklat mbak?
P : iya bu, saya disini dibimbing sama Pak Alif bu, sebelumnya saya juga sudah wawancara Pak Eka.
N : oh mas Alif. Iya silahkan
P : ibu disini bagian apa bu?
N : saya bagian kominfo, bagian komunikasi dan informasi dibawahnya bina dakwah dan citra. Kalo mas Eka kan humas, kami masih satu unit Cuma beliau humas dan pemasar, humas hukum dan pemasaran, saya di kominfonya
P : ibu masuk ke PKU tahun berapa bu?
N : sama dengan mas Eka, tahun berapa ya, 20..10. nobember 2010
P : 7 taunan ya bu
N : nggak, ya 8 tahun, jalan 8 tahun.
P : ibu tau disini ada rekrutmen dari mana bu?
N : saya taunya dari media sosial, kan ada beberapa, kan saya aktif di nasiatul aisiyah, nah e.. beberapa kan di.. lewat facebook, ada juga lewat WA grup, e... ada lowongan dan sebagainya, kebetulan saya komunikasi dan ada lowongan untuk S1 komunikasi di humas, ya saya memasukkan ke situ. Tapi emang leb, ya lebih banyak ya lewat jaringan. Jaringan muhammadiyah.
P : dari jaringan muhammadiyah ya bu?

N : ya mereka dari, dari, kalo bahasa jawanya gethok tular dari.. tapi ya ada surat resminya dari rumah sakit tapi itu e... di WA, di facebook, dan lain sebagainya.
P : ohh dari situ ya bu taunya
N : ho'oh.
P : itu seleksi yang ibu alami waktu itu apa aja bu? Mungkin dari administrasi,
N : oiya, seleksi administrasi, kemudian ada tertulis, ada wawancara.
P : waktu administrasi itu apa aja bu yang.. diserahkan?
N : ya administrasi ya sama seperti e pada umumnya kan. CV, kemudian... e... apa itu, ijazah, fotokopi ijazah, kemudian KTP, terus transkip nilai, e... ya pengalaman kerja dan sebagainya.
P : kalo tes wawancaranya prosedurnya bagaimana bu?
N : tes wawancara... kan kita di jadwal, jadi pada saat itu kan e... kalo ga salah 2 hari apa ya, tes untuk tertulis bareng-bareng, e materinya hampir sama. Kan di PKU tu kan ada tes e... apa itu, tes tertulis al islam kemuhammadiyahan, kemudian setelah tes, maksudnya e... kalo di humas ya kaitannya dengan humas, kemudian setelah itu tes tertulis, wawancara. Wawancaranya juga, wawancara di... secara keseluruhan itu di bina rohani, mislanya ya praktek solat, e dosa dan sebagainya, kemudian e.. praktek yang nantinya di humas seperti kaitanya dengan publik speaking, kemudian teknik memegang kamera, kemudian sosial, jadi di apa bahasanya kemarin... ya tentang pemasaran. Jadi kita diminta bercerita kalo ini seperti apa pemasarannya, ya e tentang karena di humas ya protololer, ya ada e.. kalo nerima tamu, kalo tamunya mentri duduknya dimana, ya semacam itu lah, ya memang khusus untuk, untuk unit yang akan kita te,pati. Sama psikologi, e komputer juga komputer.
P : berati ada tes komputer juga ya bu?
N : iya, ada, itu hampir semua, itu kan sifatnya umum ya, e di.. BRI, e.. bina rohani, komputer sekalian, kemudian selanjutnya ya cek kesehatan.
P : ohh berati cek kesehatan itu terakhir ya bu?
N : kalo saya iya, kebetulan, kebetulan terakhir, karena kan kalo gak salah untuk tahun sekarang di awal, apa nggak. Kalo dulu saya terakhir, setelah di cek semuanya, kemudian baru di cek kesehatannya. Jadi kadang malah udah diterima, udah dikontrak baru dicek, kalo nggak salah gitu.seharusnya setau sayakan biasanya dimana-manakan e.. apply itu kan udah termasuk cek kesehatan saya, narkoba, eh kalo itu standarnya ding kemarin, kita dilakukan. Tapi untuk HBSAG, HIV AIDS, dan lain sebagainya, SGOT SGPT itu malah e.. setelah, setelah dikontrak istilahnya, sudah, sudah melalui wawnacara. Kan yang terakhir itu wawancara dengan BPH, selaku pemilih rumah sakit, nah setelah diterima itu kita dikumpulkan terus dikasih itu.. dites kesehatanya.
P : e.. jadi wawancaranya dari per unit, sampai ke...
N : dari yang umumnya dulu, unit, unit itu ya dulu bu lely, pak yahya, supervisor dan sebagainya, kemudian, BPH selaku pemiliknya.
P : sampai ke BPH ya bu?

N : ya, BPH pemilik, pemiliknya rumah sakit.
P : jadi setiap karyawan pasti ngelewatin itu ya bu ya? Wawancara 3 tahap itu bu
N : iya, iya ada, saya kayaknya dengan BPH. Sopo yo, ho'o ho'o.
P : ibu tau nggak disini ada yang rekrutmen internal, rekrutmen eksternal kayak gitu.
N : maksudnya?
P : mungkin ada yang magang,
N : ohh iya kalo setau saya sih, setelah saya disini emnag ada yang beberapakan e.. kalo dulu memang ada yang magang karena dia berkualitas, diminta untuk magang dan kebanyakan dari magang itu juga diikutkan untuk tes pada umumnya. Jadi e.. misalnya Mas Aan, dulukan mas Aan magang di humas, nah karena dia bagus, anaknya juga bagus, kemudian dia diikutkan untuk e.. tes yang umum, jadi yang seluruhnya. Jadi tidak semerta-merta dari magang langsung diangkat, tetapi dia juga dalam prosedur e.. seperti tes e... karyawan pada umumnya. Tapi mungkin dalam e.. ya ada pembedanya, karena dia sudah e.. pengalaman dan sebagainya. Jarang yang langsung magang diterima, tapi ya memang harus di tes, cek dulu.
P : jadi tetap ada tesnya gitu ya bu?
N : iya, karena dari kontrak pun ada yang tidak melanjutkan beberapa teman saya itu sudah dikontrak, kita kan kontrak dulu, kita buat kontrak per kalo nggak 3 bulan, 4 bulan, perpanjang-perpanjang sampai beberapa kali, kemudian baru kontrak tetap, setelah, kontrak tetap kan boleh membawa, e dapat hak, kalo kontrak biasa, kontrak itu kan keluarga kita tok, dapat hak suami, kalo punya anak ya hak anak, baru kemudian sebagai pegawai tetap. Oiyaa tadi BPH itu, e.. tarafnya BP.. tarafnya dari kontrak ke tetap, bukan, bukan di awal itu.
P : ohh yang BPH itu dari kontrak ke..
N : kontrak ke pegawai tetap. Karena beberapa memang tidak melanjutkan, karena alasan yang banyak yang teman sebarengan saya itu ya.. kemudian menikah, dibawa suaminya ke luar kota ya harus putus kontrak dan sebagainya.
P : kan setiap 3 bulan ya perpanjangnya bu?
N : iya 3 bulan,
P : ada evaluasinya ya bu?
N : ada, ada penilaiannya. Dalam bahasanya DP3 yang memang di... di, dinilai. Kan memang kalo masih kontrak masih, e.. kadang dia, dia pas masih kontrak wawancara, dengan ketika dia kerja lapangan itukan bedakan. Nanti ada rekomendasi. Kalo saya dulu hampir 1 tahun apa ya, baru, baru diangkat jadi tetap. Berartikan e... berapa ya, sekitar 4x perpanjangan apa ya. Dari 3, terus jadi 6, 6bulan, agak lupa, tapi saya sempet sepertiga atau seperempat kemudian 6 bulan, baru nanti dikontrak.
P : ohh begitu ya bu, lumayan lama juga ya bu. Emm menurut ibu kecocokan terhadap pekerjaan itu penting atau ngga?

N : ya penting, karena kan e.. kalo kita... kadang gini, gini lho mbak, kita bekerja itu tidak sesuai ekspektasi kita. Misalnya kita bekerja di humas, tetapi berbeda ya di humas rumah sakit dengan humas mungkin humas, dulukan saya magang di pemkot, di BID e.. informasi daerahnya. Kan beda, jelas beda, karena disini dituntut untuk tau diagnosa pasien, harus tau gini.. kalo di pemkotkan mungkin pelajaran jurnalistik pada umumnya ya. Ya mungkin harus ada kecocokkan, ada beberapa teman yang memang diluar jobnya, seperti di PKU Gamping itu, e... perawat tapi dia justru suka dengan hal-hal fotografi, jadi dia lebih nyaman bekerja di humas, meskipun dia basicmya perawat. Jadi memang sangat penting kecocokan, karena ya namanya bekerja itu kan rumah kedua kita, kalo kita tidak nyaman ya sama aja. Gaji besar kalo tidak nyaman, yakan. Dulu saja juga e.. kan emang diawal kan emang gaji PKU tidak terlalu besar. Jadi dari kita semua di tantang bagaimana kalo dapat Cuma sekian-sekian, dari situ kan kelihatan ada yang mungkin, kalo sayakan emang pertama kali bekerja, setelah lulus, kemudian ada yang beberapa sudah pernah bekerja, kan ada pembedanya. Jaid memang itu tadi, dibutuhkan, apalagi ini kan perserikatan ya, amal usaha itu kan tidak, tidak, profit, melulu profit, ada sosialnya, karena tidak terlalu besar gajinya. Jadi karena itu, kalo saya dulu bahasanya yang penting barokah, kecil tapi barokah. Yaa.. kita kan menjalaninya lebih enaklkna, menjalani.. kalo mungkin kepikiran lihat teman-teman yang sudah jadi PNS ada terbetik kenapa ya mbiyen nggak apply untuk PNS dan sebagainya, tapi setelah itung-itungan dengan barokahnya tadi jadi tu ya hasilnya akan sama dari PKU dengan yang PNS, kan karena keterlibatan Allah disitu, kalo sudah barokah. Nah makanya itu tadi, e... seitik yang penting e barokahnya. Kalo di PKU itu sedikit tapi banyak, karema kita ada gaji keberapa-berapa, kalo PNS besar tapi hanya sampai 13, di PKU sampai 18, ada bonus dan sebagainya. Emang harus nyaman dengan pekerjaan, kalo tidak ya kalo pun kita ahli disitu ya tidak, tidak nyaman ya. Misal saya komunikasi di humas, tidak nyaman dengan pekerjaan, atasan, e.. teman dan sebagainya ya sama aja, tidak ada mood tidak bergairah untuk bekerja.

P : dari semua seleksi, yang paling sulit menurut ibu itu apa?

N : yang paling sulit? Yang paling sulit bagi saya jelas e.. ke teknik e... apa yang kemana, e yang langsung yang nanti kita akan lakukan di humas. Karena beda ya dengan dikuliah. Besok akan seperti apa, gini kalo gini, beda ya. Karena saya benar-benar belum pernah merambah pekerjaan kecuali pada saat saya mengikuti magang dan sebagainya, merasakan, ya itu tadi, belum ada gambaran nek besok saya bekerja akan seperti apa, tapi kan lambat laun saya punya targetan nih, misalnya sekarangkan sudah 8 tahun disini, saya harus gini-gini, harus bekerja ini, memperbaiki ini dan sebagainya..

P : sepertinya sekian aja bu, karena hanya seputaran pengalaman ibu. Terimakasih atas waktunya ya bu

N : iya..

8. Narasumber Pendukung Keempat

Mbak Syifa selaku staf diklat

Tgl 2 Juli 2018, pukul 13.00WIB

1. saat pertamakali mendaftar magang, mendapat informasi darimana?
2. Apakah saat masuk magang juga dites? Atau ada syarat tertebtu?
3. Bagaimana proses saat masuk menjadi karyawan magang?
4. Berapa lama menjadi karyawan magang?
5. Saat ada rekrutmen karyawan, darimana mendapatkan informasinya?
6. Apakah rekrutmen internal ada proses seleksi? Bagaimana seleksinya?
7. Apakah setalah masuk sebagai karyawan kontrak juga mengikuti masa orientasi?

9. Narasumber Pendukung Kelima

Mbak Susmiyati selaku perawat

Tgl 3 Juli 2018, pukul 14.00 WIB

P : assalamualaikum wr.wb
S : waalaikumsalam
P : mbak dulu kan dari magang nih, pas pertama kali magang dapat informasi magang itu dari mana mbak?
S : ohh kalo pas aku disini itu magang, itu pas S2 itu, itukan lagi residen, nah residen itu kan kita ngambil apa namanya, masalahkan dirumah sakit ini. Terus rumah sakit ini ada masalah apa sih, kita cari disitu, nah saya langsung, kan kita cari apa sih yang kurang disini, eh ternyata ada informasi itu dan saya ditawarin gitu.
P : pas S2 mbak?
S : iya
P : wah keren mbak...
S : hehe udah selesai sih
P : waktu magang itu ada syarat tertentu nggak mbak? Atau seleksinya bagaimana dulu?
S : ohh kalo seleksi yaitu harus lulus S1, terus.. STR harus ada, terus.. ipnya harus lebih dari 2,75, terus ya sesuai dengan standarnya semua.
P : ohh walaupun magang tetap ada syaratnya ya Mbak?
S : ho.o, semua syaratnya harus ada.
P : e kalo tes-tes tertulis waktu magang gitu ada nggak mbak?
S : oh kalo pas magang belum ada, Cuma nantikan ini mau... apa namanya, mau... apa namanya itu ss... secara... udah diterima, kan sebentar lagi ini mau ada tes-tesnya lagi gitu
P : nah mbak udah magang, terus dapat info ada pengangkatan karyawan tetap itu gimana, darimana?
S : ohh itu sayakan punya temen di atas juga, yang sama-sama temen S2 juga itu ada informasi dari SDI, nanti kalo ada informasi apa-apa nanti dihubungi.
P : oh dari sini juga gitu ya mbak

S : iya, dari sini juga
P : nah pas pengangkatan itu apa mbak masukin lamaran dari awal lagi atau nggak?
S : ohh kalo itu dari kayaknyadari atasan juga, kemarinkan sudah secara langsung sudah ini tho, sudah ada berkas-berkasnya itu tho, berkas-berkasnya itu yang diambil gitu. Jadi nggak harus ngumpulin sekali lagi gitu nggak
P : kalo ada tes-tes kayak..
S : tes semuanya?
P : iya tes yang mbak lakukan apa aja?
S : ya ada CBT, yang menghapal, terus yang apa namanya itu psikologi itu tho? Gimana?
P : mungkin bisa mbak jelaskan gitu satu persatu gitu
S : ohh gitu... yang pertama itu tes dari apa namanya, dari persyaratannya dulu udah lolos apa belum, kalo udah langsung masuk ke wawancara. Nah wawancara sudah nanti ke... apa namanya, menghafal. Kalo menghafal sudah, psikologi sudah, udah diterima.
P : itu wawancaranya wawancara apa aja Mbak?
S : itu banyak nanti persyaratannya. Disini itu gimana, terus ada... apa wawancaranya e... dapat informasi apa, terus disini juga apa namanya, tindakan apa misalnya pasien datang kesini, terus apa yang kamu lakukan kayak gitu. Terkait kita mau ini, terkait apa namnaya, pelayanan.
P : kalo tes psikologinya mbak tentang apa aja?
S : yaa beban kerja, menanyakan beban kerja. Semuanya itu apakah ada kendala-kendala di pelayanan gitu. Terus?
P : terkait kepribadian mbak Juga?
S : kalo ke kepribadian kayaknya nggak sih.
P : ohh nggak
S : nggak, nggak sampe segitunya segitunya sih..
P : jadi lebih kepekerjaannya ya mbak walaupun tes psikologi ya mbak
S : ho.o, iya..
P : terus tadi ada tes apa lagi Mbak? Psikologi, wawancara...
S : menghafal.
P : nah kalo yang menghafal itu Gimana?
S : kalo menghafal itu... ada beberapa macam ya, yaitu al ikhlas... aduh lupa suratnya itu banyak,
P : juz 30 gitu ya mba?
S : ho.o ada surat apa gitu, ada 3 yang sulit tapi lupa aku nama suratnya gitu
P : kalo tes solat ngaji juga Mbak?
S : kalo solat ngaji sih nggak. Ngajinya sih yang itu, solat jenazah, yang jelas itu solat jenazah, terus mensolatkan, mendoakan orang sakit jelas, terus menghafal yang beraoa juz itu, nah itu bukan berapa juz sih, berapa surat itu. Itu aja
P : kalo tentang kemuhammadiyahan juga ada mbak?

S : iya, ada kemuhammadiyahan. Itu sejarahnya gimana, terus... apa... e... PKU itu berdirinya tahun berapa, awalnya itu gimana gitu.
P : menurut mbak yang paling susah itu yang mana Mbak?
S : ya yang menghapal. hahaha
P : hahaha susah ya mbak
S : ho.o, soalnya basicnya kan bukan ke islami banget ya itu ya. Nah itu kan secara otodidak, secara inikan langsung menghafal itu.
P : kalo sepengetahuan mbak, teman-teman disini itu banyak yang dari magang atau dia ngelamar dari awal mbak?
S : kalo dari itu dari magang dulu, habis magang diambil kontrak, tetap gitu banyaknya.
P : tapi tetap ada yang dari luar gitu ya Mbak?
S : ada..
P : pengetahuan mbak kalo dari luar juga sama ya mbak semua dites?
S : iya sama semua, ada tesnya juga
P : ohh gitu mbak. Mungkin sekian dulu wawancara kita terkait pengalaman mbak dulu.
S : ohh iya samasama

10. Narasumber Pendukung Keenam

Bapak Budi selaku satpam.

Tgl 29 Juni 2018, pukul 11.00 WIB

P : assalamualaikum wr.wb. perkenalkan saya Andini dari Manajemen Universitas Islam Indonesia pak. Saya ingin bertanya terkait pengalaman bapak saat dulu mengikuti rekrutmen dan seleksi di PKU ini pak.
B : waalaikumsalam, iya silahkan.
P : begini pak, dulu bapak masuk disini tahun berapa pak?
B : kurang lebih, kurang lebih tahun 91-90an.
P : berarti udah hampir 20 tahunan ya
B : ya dikategorikan udah, udah senior lah, udah senior ya.
P : dulu bapak mengetahui rekrutmen disini dari mana pak?
B : yang jelas kalo saya dulukan ya... dulu kita ndak kkn, tapikan berhubung orang tua saya dulu disni, tapi ibu udah di paripurna, dulu waktu tukan pas masuk sini saya juga dari 0. Dari 0nya dari kebersihan dulu, kebersihan dalam artikan kita membersihkan semua yang di job-job kitakan misalnya ngepel, apa-apanya kan awalnya dari gitukan nanti lama-lama juga dilihat perstasi kita dan kondisi kita kan lama-lama njuk langsung di satpam gitu.
P : ohh jadi awalnya itu dulu..
B : yaa dari saya dikebersihan itu kurang lebih 3 tahun.
P : ohh berarti tau ada rekrutmen itu dari keluarga gitu ya pak?
B : iyaa, seperti itu.
P : pas dulu itu bapak ada seleksinya atau ngga pak?
B : ya dulu ikut seleksi. Dalam artikan kita ikut seleksi, dalam arti seleksi kan kita juga jaman dulu kalo PKU itukan siapa ya mau kan sini, kalo

dulu kan, karena saya lulusannya SLTA langsung disuruh kerja kesini ya saya mau gitu. Sebabkan kita nggak memandang gaji, kita memandang dari jangka, jarak rumah kesini, kita kerjanya dari 0kan enak gitu lho, juga, juga agamanya juga, kita itu yang dicarikan juga agama juga gitu.

P : dulu bapak ada tes tertulis, wawancara?

B : ada, tertulis. Kita kan berapa tahun kemudiankan juga me, mengikuti seleksi pengangkatan itu. Harus seleksi tentang itu, tentang agama juga gitu.

P : ohh, mungkin bisa dijelasin pak dulu itu seleksinya apa aja gitu,

B : seleksinya... seleksinya dalam tertulis ya tentang kemuhammadiyahan, kemuhammadiyahan juga tentang yang lain-lainnya, tentang agama, aqidah juga.

P : kalo wawancara juga pak?

B : kalo wawancara juga ada, ya setiap nganukan juga wawancara, tertulis dan aqidah itu juga.

P : kalo tes kesehatan jaman dulu udah ada pak?

B : tes kesehatankan juga, da, dari lamaran kan udah ada kartu kesehatan juga dilihat, kondisi fisiknya kuga memenuhi syarat kan gitu.

P : oh berati sudah langsung dari awal ya pak

B : iyaa..

P : kemudian bapak apakah ada, e..apa sih, masa orientasi gitu juga nggak pak?

B : e... orientasi kan kita juga melalui, pertama kali juga kebersihan, kan orientasinya juga, area-areanya juga dikasih tau tempat-tempatnya yang lantai 2 sinisini ya udah gitu. Jadi ya kita kerja dari 0 dulu, kerja dari 0 nggak tiba-tiba gitu kan, kita kerja kan bertahap,

P : mungkin untuk hari ini sekian pak, jika ada yang kurang saya akan menghubungi bapak lagi ya. Terimakasih pak, assalamualaikum

B : oh iya mbak, waalaikumsalam.

11. Narasumber Pendukung Ketujuh

Mbak Tsaniatun Khasanah selaku supervisor unit gizi.

Tanggal 17 Juli 2018, pukul 10.30 WIB

P : assalamualaikun, perkenalkan bu saya Andini dari UII. disini saya meneliti tentang rekrutmen dan seleksi karyawan.

S : waalaikumsalam

P : nah ibu disini sudah berapa lama bekerja?

S : saya sudah 3 tahun nggih, bekerja di PKU ya.

P : itu ibu mengetahui ada rekrutmen dari mana?

S : e.. kalo saya pribadi awalnya.. memang dulu berkeinginan untuk bekerja di Jogja, kemudian saya melamar dibeberapa rumah sakit tanpa... ada informasi e terkait dengan rekrutmen. Nah dulu nunggu sekitar 6 bulan, e mungkin semacam bank elamarann ya, disini sistemnya kayak bank lamaran jadi e.. ketika ada kebutuhan dia akan mereview e... surat yang ada di kepegawaian. Jadi setelah 6 bulan, kebel, kebetulan menuggu

, tiba-tiba dipanggil. Nah dipanggil itu tanpa saya tau ada rekrutmen pada waktu itu, tau-tau dipanggil untuk bisa mengikuti tes. Jadi kalo berdasarkan pengalaman itu menurut saya, sistem disini itu adalah satu, e.. melihat dari bank lamarannya sudah punya berapa sih yang melamar terkait dengan standar kebutuhannya, kemudian nanti kami dipanggil sesuai dengan spesifikasi yang diminta. Kalo lolos administrasikan kami di, di, di panggil kayak gitu dan ada satu lagi ada diinformasikan kalo memang publikasinya tidak sampe ke ini ya, disiarkan dalam web atau lebih ke e.. melalui apa, yang sudah bekerja sama seperti kampus-kampus e.. kampus terkait yang sesuai dengan kebutuhan mungkin diinfokan lewat situ.

P : jadi mbak masukkin sendiri gitu ya?

S : iya awalnya saya masukkin sendiri, nunggu 6 bulan ya sekitar 6 bulan lah pada waktu itu, tau-tau dipanggil intinya kayak gitu.

P : kalo tahapan seleksi apa aja mbak?

S : kalo tahapan seleksinya itu satu, kami ada tahapan seleksi untuk tes teori dan praktek dan wawancara. Tes teori dan praktek itu dilakukan selama satu hari ful. Jadi pagi kami teori, e.. tertulis, dari tertulis itu ada keagamaan, khusus keagamaan dan kemuhammadiyahan, kemudian sama tes tertulis untuk prodi gizi misalnya, e jurusan yang diambil , kalo tempat saya gizi. Setlah mengikuti tes tertulis, kami e ada tes wawancara. Wawancara itu dari pihak SDI yang pada waktu itu diwakilkan oleh bagian humas yang mewawancarai kami dan wawancara e unit. Karena saya gizi, jadi sama ahli gizi yang lama diwawancarai. Kemudian yang ketiga, kami tes praktek. Praktek itu kalo untuk gizi, kami mengerjakan soal tes tertulis kemudian berisi tentang assesment gizi, kami diminta untuk mengerjakan, kemudian untuk tes tertulis yang, e keagaman, eh maaf tes praktek, kami di.. tes terkait il, keilmuan kami terhadap keagamaan misalnya surat-suratan, doa-doa, terus membaca alquran sama e.. diwawancarai tentang kepahaman kami terkait muhammadiyahan gitu.

P : e terus itu tes tertulis, eh wawancaranya tadi yang sama SDI itu terkait apa?

S : kalo itu lebih kepada persepsi, kemudian ingin mengetahui krakteristik pribadi seseorang, e kemudiankan lebih ke umum ya, jadi e visi-misi, keinginan, e terus apa namanya, harapan, itu ditanyai disitu. Jadi lebih melihat ke karakteristik pribadi seseorang kayak gitu.

P : kalo tes kesehatan gitu ada mbak?

S : kalo tes kesehatan kami setelah kami diterima, jadi setelah kami mengikuti tahapan tes satu hari itu, kami dapat informasi kalo diterima gitukan. Terus kami masuk, orientasi, mengikuti orientasi di unit, kemudian mulailah beberapa saat setelah itu baru kami tes kesehatan.

P : kalo tes psikologi ada bu?

S : nah, itu ada juga. Kami kebetulan pada waktu itu juga setelah kami ikut disini. Jadi setelah e orientasi, baru mengikuti tes e...apa tadi mbak? Nahh., psikologinya. Jadi tes psikologi sama kesehatannya diakhir.

P : pas udah keteriman ya mbak?
S : ho.o, iya gitu..
P : itu masa orientasinya berapa lama?
S : dulu masa orientasi 1 2 bulan ya. Setelah itu kita sudah mulai diberi tanggungjawab untuk mengerjakan terkait dengan pro, e apa, e... basic kemampuan kami dalam bidang kami gizi kayak gitu.
P : kalo orientasi itu ngapain aja mbak?
S : kalo orientasi kami pengenalan ruangan, pengenalan pekerjaan, pengenalan e apa namanya, e... kalo, kalo kepekerjaan itu lebih ke asuhan kita di perawat, dikenalkan kepada perawat. Kemudian dikenalkan manajemen gizi seperti apa, kemudian dikenalkan area produksi seperti apa gitu.
P : ada ga sih mbak orientasi yang 3 bulan 6 bulan dinilai lagi ada ga mbak?
S : oh iya, sama satu lagi orientasi yang dilakukan dari kepegawaian pengenalan kemuhammadiyahan kami juga dilibatkan paad waktu itu berapa hari ya, jadi ada jadwalnya. Selain orientasi unit, kita juga ada orientasi rumah sakit. Itu berisikan tentang orientasi kepegawaian, penjelasan untuk apa namanya, hak dan kewajiban, kemudian kemuhammadiyahan lagi, kami diulang lagi, kemudian e tentang em.. apa ya waktu itu ya. Pokoknya itu, kepegawaian sama e.. informasi terkait rumah sakitlah ya direktur rumah sakitnya juga memberikan orientasi pada waktu itu. Jadi ada 2 orientasi, orientasi unit dan orientasi e.. rumah sakit kayak gitu. Kalo untuk penilaian, kami dila, se, setelah orientasikan kami dikontrak. Maksudnya tenaga kontrak, nah dalam tenaga kontrak itu kami dievaluasi dala setahun sekali. Nah kontarkanya 2 tahun. Jadi kami selama 2 tahun itu dilakukan penilaian. Penilaiannya setahun sekali. Kemudian untuk menjadi pegawai tetap, kami juga me... apa ya, wajib mengikuti persyaratan. Dalam 2 tahun itu kami harus menyelesaikan e.. apa ya, standar penilaian untuk keagamaan. Selain standar kepegawaian itu bentuknya adalah penilaian secara pribadi kami, secara kinerja kami, e yang kedua adalah penilaian terkait dengan keagamaan, kesanggupan kami untuk e... apa ya, menjalankan e.. standar tes yang dikeagamaan. Jadi kami dalam 2 tahun itu dikasih waktu untuk hafalan, hafalan itu ya hafalan yang sudah terstandarlah ya. Terstandar dari bina rohani atau bagian kerohanian, jadi dalam 2 tahun itu kami harus meyelesaikan itu. Kalo tidak menyelesaikan itu ya e kita tidak akan mengikut, e.. tidak akan melalui proses pengangkatan menjadi pegawai tetap.
P : kalo pas awal masuk tadi juga ada hafalan-hafalan gitu mbak?
S : kalo yang untuk awal masuk nggak ya, pokoknya tes keagamaan itu hanya diawal-awal rekrut.
P : iya kalo itu apa aja mbak?
S : baca alquran, bacaan solat, sama bacaan surat pendek sama doa. 4 itu, nah itu kan pada saat rekrut, kita kalo udah keterima kita dikasih waktu 2 tahun tadi selama masa kontrak untuk kayak lapor gitu lho, melaoprkan bahwa kita, ada bukunya jadi ada standarnya, kita harus menye, menye,

menyeleksaikan satu buku standar itu dek, macam-macam dari bacaan solat, surat-surat pendek target dari surat A-B, surat, misalnya 10 surat ya, terus doa-doa untuk masuk operasi dan sebagainya, terus suratan, e surat pilihan juga ada gitu.

P : nah kalo sekarang mbak kan menjadi supervisor nih, nah menentukan kebutuhan karyawan bagaimana?

S : nah oke, setelah saya disini saya belajar, kemudian untuk menentukan kebutuhan ya, kita kan e.. satu, kita punya yang namanya rencana anggaran e belanja atau RAPB selama satu tahun, nah atau namanya program kerjalah namanya. Nah dalam program kerja itu salah satu itemnya adalah program SDI atu sumber daya insani, jadi kita menentukan berapa kebutuhan SDM kita menjadi salah satu program setiap tahunnya. Nah misalkan dalam 1 tahun itu kami menggunakan rumus WIS, WISN itu lho. Rumus WISN itu untuk menentukan disitu ada tupoksi pekerjaan dan kita tentukan batas limit waktu, nanti akan ditermukan jumlah tenaga yang kita butuhkan. Seluruh pekerjaan yang paling kecil sampai dengan yang paling.. anu ya, umum. Kita e rumuskan dengan rumus WISN, kita hitung, nah nanti akan ketemu jumlah tenaga. Nah, jumlah tenaga itu akan kami evaluasi. Adakah yang pensiun, adakah yang sakit misalnya. Nah darisitu kita akan... misalnya kebutuhan dari WISN disitu dalam satu... apa namanya, unit, 35 misalnya, nah dari 35 itu kita evaluasi ada yang mau pensiun nggak, karena kebutuhan kitakan standarnya 35. Ternyata dari 35 ada 1 yang mau pensiun di tahun misalnya tahun ini, saya sudah punya standarnya 35, nah tahun 2019 mau ada yang pensiun 1, berartikan standar 35 ini harus saya gantikan di tahun 2019. Otomatis kita akan anggarkan di 2018, 2019 sorry. Kita besok akan mengganggarkan karena tahun ini ada, tahun depan ada yang 1 pensiun misalnya, nah itu akan kita akan anggarkan dengan rumus WISN tadi. Jadi patokakkna standarnya adalah rumus WISN untuk menentukan jumalh tenaga.

P : ohh itu berarti sesuai dengan kebutuhannya ya?

S : iya, jadi itu sebagai rumus menghitungnya, kemudian kalo udah dihitung ketemukan standarnya kita unit butuh berapa sih, udah ketemu, nanti kita e... lihat, review lagi, dari 35 itu dengan tenaga yang sekarang ada, ada yang sakit nggak, ada yang pensiun nggak, nah itu akan menjadi bekal atau bahan kami untuk melakukan evaluasi SDM, kami akan membuat usulan di RAPB kami bunyinya, di 2008, 2019, kami membutuhkan 1 tenaga tambahan sesuai dengan standar kami misalkan. Kenapa alasannya? Misalnya tadi, mau pensiun. Nah itu kami ajukan ke direktur.

P : berarti usulan dari unit ya?

S : iya, usulan dari unit untuk direktur, kalo direktur ada disposisi atau mengacc dan mendisposisi, nanti disposisinya masuk ke kepegawaian. Kepegawaian akan mengolah, bener nggak sih unit itu butuh? Nah nanti akan dievaluasi dari kepegawaian, kemudian kepegawaian sudah oke

butuh tambahan dengan SDM sekian, nanti akan dilakukan rekrutmen sesuai dengan yang dibutuhkan.

P : kalo dari unit kerja sendiri menentukan, oh saya mau rekrutmennya dari luar, saya maunya dari instansi?

S : ohh iya, nah e kalo kami, kan ada standar. Standar kualifikasi pendidikan. Kalo e saat ini kami berupaya standar kualifikasi pendidikan untuk tenaga teknis lapangan, pelaksana adalah minimal dari SMK taboga, karena kamikan basenya gizi ya. Unit yang menyelenggarakan makan untuk pasien. Jadi harapan kami, semua tenaga kami profesional terkait dengan pelaksana di e... kan masak ya, jadi kami berharapnya adalah tenaga kami minimal SMK boga dan kita coba terapkan dalam 3 tahun terakhir ini. Jadi kalo misalnya ternyata unit lain ada sisa tenaga dan mau di ploting ke sini, nah itu akan arahkan memplotingannya bukan di area-area pengolahan. Karena kita kan pengennya tenaga pengolahan kan tenaga yang khusus memang di, di SMKK ya. Nah nanti kita akan menyesuaikan dengan kebutuhan, tapi kalo nanti memang standar yang kami butuhkan adalah memang tenaga teknis untuk SMKK ya kami akan meminta itu.

P : kalo dalam proses seleksi unit kerja turut turun tangan juga nggak bu?

S : oke, kalo untuk seleksinya kami juga turut turun tangan. Jadi nanti setelah e,. Acc ya, dari acc kepegawaian, oke kamu butuh berapa? Kamu butuh 2 misalnya dari RAPB tadi disetuji, maka nanti dari atas akan tadi, melihat bank lamaran tadi. Kami dilibatkan untuk melihat, ini lho lamaran gizi ada sekian, kamu tinggal pilih mana yang menurut kamu bagus sebagai usulan. Ohh misalnya ada 20 pendaftar, pak kita dari sekian pendaftar, ada 10 yang bagus. Kita usulkan untuk dihubungi, untuk dilakukan pemanggilan. Nanti kami hanya sampe dengan memberikan usulan, tapi kalo untuk closing yang dipanggil siapa, berdasarkan klasifikasi yang inginkan ya dari kepegawaian. Kami hanya mengusulkan dari, dari bank lamaran tadi yang ada di kepegawaian. Tapi bisa juga tolong diinfokan kita butuh tenaga boga, nah nanti kami terlibat menginfokan ke, kan kami banyak tho tenaga boga, jadi bisa menginfokan ke temen-temennya.

P : kalo keputusan penerimaan ibu juga turut?

S : iya kami juga ikut, kalo keputusan baik itu D3, eh pelaksana tataboga, atau pun e S1 gizi ya, gizi ya, atau gizinya. Kebetulan kemarin juga habis rekrutmen. Nah tadi kami dilibatkan satu, untuk pembuatan e tesnya, isi tes, kemudian proses teknis pada saat tes dan sampai dengan penilaian dan rekomendasi. Jadi sampai tahap itu, hanya kalo untuk pemu, untuk memutuskan siapa yang diterimakan tetap itu punya kewenangan dari kepegawaian yang di acc dari direksi. Kami hanya sampai sebatas merekomendasikan nilai seusai dengan pokja kami, apa, kalo kami dari gizi, kami akan e merekomendasikan nilai gizinya seperti ini. Kemudian, performanya seperti ini, gitu dek. Jadi kami terlibat sampai dengan tahap penilaian dan menyampaikan usulan. Kalo keputusan tetep semua dari kepegawaian.

P : kalo dalam evaluasi rekrutmen seleksi ibu ikut atau ngga?
S : untuk... iya, kalo di supervisor kami dilibatkan dalam penilaian. Misalnya e.. kami melakukan rekrutmen tataboga, dalam 1 tahun akan dilakukan evaluasi, kemudian, e evaluasinya itu kami punya hak untuk menilai dan nanti kami akan sampaikan kembali ke kepegawaian nilainya. Sampai menilai saja.
P : disini misalnya ibu udah nerima, eh ternyata akhlaknya gak bagus, ibadahnya malas, itu bisa diputus nggak bu?
S : bisa, bisa, sangat bisa. E... itukan tinggal rekomendasi kami ya, dilanjut apa nggak. Kalo lanjut ya teruskan, kalo ngga ya berarti hanya sampai dengan pemutusan kontrak kayak gitu.
P : dalam rekrutmen seleksi ini bu berarti ada pedoman-pedoman yang pegang juga ngga?
S : ha'a, kalo kami menggunakan pedoman pengorganisasian. Satu, rumah sakit kan punya pedoman,pedoman pengorganisasian itu berisi tentang standar, apa namanya, standar untuk e... rumah sakit ya secara pengorganisasian. Strukturalnya seperti apa sih rumah sakit, kebutuhan unit akan masuk kesitu. Standarnya, ohh untuk tenaga gizi itu harus, kalo gizinya minimal D3, kemudian punya STR minimal yang berlaku seperti itu. Kalo tenaga teknis dipelaksana, minimal lulusan dari SMK tataboga, ada, ada juga standarnya. Nah nanti, itu masuk disyarat pan, pedoman pengorganisasian seluruh rumah sakit tapi lebih terperinci di pedoman pelayanan gizi.
P : ohh ada pedoman sendiri ya?
S : iya, ada, ada. Jadi kita berpacunya dari itu.
P : maaf bu, tadi ketinggalan, pas proses administarsi itu apa aja yang dikumpulkan?
S : untuk proses administrasi setelah diterima?
P : pas baru mau masuk tadi.
S : pas baru mau masuk itu.. sebentar, berarti kita udah lolos seleksi ya itu?
P : belum, pas ibu kumpulkan apa aj?
S : oh iya, pada saat itu karena sayakan, nek,nek, pada saat itu memang tidak ada istilahnya standar dari rumah sakit ya, karena saya mendaftar tidak berdasarkan dengan kebutuhan tapi mendaftar karena e.. apa namanya, membagi surat lamaran aja gitu ya. Jadi pada saat itu ya standar umum, dari surat lamaran, kemudian saya lampirkan fotokopi KTP, fotokopi ijazah yang masih berlaku, tarnskip nilai, kemudian beberapa apa namanya, e.. fotokopi untuk e... pengalaman-pengalaman kerja, sertifgikat-sertifikat, kemudian saya juga melampirkan kartu muhammadiyah. Kebetulan disini itu model rekrutmennya setelah saya pelajari, e akan sangat lebih baik jika kita sudah punya kartu Muhammadiyah. Jadi kalo belum punya, nanti pada saat diterima, kita akan diminta untuk membuat kartu, jadi kalo udah punya sejak awal itu lebih baik. Bedanya ditempat lain ya, jadi bedanya kalo di rumah sakit PKU ada penambahan standarnya yaitu kalo memungkinkan sudah punya, itu dilampirkan. Jadi fotokopi kartu Muhammadiyah.

P : pas ibu merekrut orang pernah nggak sih bu, ada nilai yang sama antara Muhammadiyah dan yang nggak gitu?
S : kalo.... itu jarang ya, jadi istilahnya nilai sama kami akan, tidak akan membedakan ini Muhammadiyah atau nggak. Tapi lebih kepada penilaian mana yang paling e dominan. Oh yang paling dominan, misalnya nilainya sama tapi dia dominan secara akhlaknya lebih bagus ya, tentunya dia akan dipilih yang akhlaknya baik. Kemudian kami tidak akan membedakan oh dia udah punya kartu Muhammadiyah, berarti dia yang diterima, tidak seperti itu. Jadi lebih kepada, karena kan kepemilikan kartu itu bisa diurus setelah masuk, jadi e kami tidak berpatokan kesitu, hanya kalo sudah punya, ohh ini sudah punya kartu gitukan, cuma tidak berpengaruh pada proses finalnay. Tapi lebih kepada ya tadi, akhlaknya bagus, bersinambungan dengan nilainya bagus, nah itu yang dipilih. Tapi kalo nilai gizinya bagus, tapi ada minus diakhlaknya ya kita nggak akan pilih. Ada lagi?
P : mungkin segitu aja dulu bu. Terimakasih atas waktunya. Assalamualaikum.
S : samasama

12. Narasumber Pendukung Kedelapan

Mas Kusuma Ardiyanto staf sekretariat

Tanggal 18 Juli 2018 pukul 13.30 WIB

P : Assalamualaikum warrahmatulaahiwabarokatuh, perkenalkan mas, saya Andini dari UII ingin bertanya terkait pengalaman Mas Kusuma dulu bagaimana rekrutmen dan seleksinya. e.. mas mulai bergabung tahun berapa disini?
K : saya di sini bergabung sekitar... e tahun 2015
P : ohh baru ya mas
k : ho'o tahun 2015 di bulan Juli
P : e sekarang mas dibagian apa nih?
k : ini ada di bagian sekretariat. E... yang gimana? Lebih ke.. sekarang bagian sekretariat
P : dari awal melamar juga dibagian ini ya mas?
k : dari awal melamar itu,... iya, dibutuhkan bagian sekretariat untuk tata... tata... dokumen surat menyurat yang sudah dikomputerisasi
P : nah dulu mas tau ada rekrutmen dari mana mas?
k : saya dulu tau dari *website*nya langsung, e... wwwrspkujogja(dot)com.
P : ohh jadi mas buka website terus ada pengumuman gitu?
k : iya, ho'o. *Searching-searching* di google terus e... dari ada.. ada... temen juga yang bilang, tapi disitu posisi saya juga udah buka.
P : oh udah ngeliat di *website* ya?
k : ho'o
P : itu tahapan seleksinya bagaimana mas?
k : kalo tahapan seleksinya hampir seperti yang normal ya, jadi e.. pertama itu masukin lamaran dulu, terus nanti ditunggu untuk seleksi... administrasinya untuk kelengkapan lamarannya, lalu untuk setelah itu

mungkin e... terus dipanggil dapat panggilan dari PKU untuk mengambil e... apa namanya, kayak surat, surat jawaban untuk ujian, ujian e tertulis, habis tertulis semisal itu ada, setelah ujian tertulis itu ada pengumumannya dulu, setelah ada pengumuman diumumin hari berikutnya ada e... langsung ujian wawancara.

P : itu waktu administrasinya mas mengumpulkan apa?

k : kalo untuk administrasi.. ya.. yang jelas seperti ada surat lamaran, CV, terus ijazah terakhir, terus ada namanya apa ya namanya, transkip nilai, terus habis itu ada sertifikat-sertifikat pendukung yang kemarin ya sertifikat, kalo saya kemarin ada sertifikat langsung dari microsoftnya saya lampiri gitu.

P : kalo tes tertulis itu soalnya tentang terkait apa aja gitu?

k : lebih terkait tentang, untuk tes tertulis menurut saya lebih terkait di e.. pengolahan kata sih mbak, mungkin lebih ke... ke maksudnya microsoft pengolah kata, word itu. Kurang lebihnya disitu karena untuk di implementasi kerjanya juga menerapkan di.. apa, kita menerapkan pengolahan kata. Kita disini lebih banyak ke ofiicenya. Jadinya lebih ke word, pengolah kata, pengolah angka, dan sebagainya. Kurang lebih e... sebagian besar mutar-mutar disitu.

P : itu ada.... pas tertulis ada tes keislaman kemuhammadiyahan gitu juga nggak?

k : ada, ada juga. Itu e... sekalian ada itu di... bagian akhir, bagian.. jadi setelah adari jurusan, terus ada langsung soal untuk keislaman kemuhammadiyahan.

P : itu terkait apa aja mas?

k : itu banyak sih mbak, e... sehari-harinya itu, maksudnya sudah lebih, lebih, kepridadi. Maksudnya sudah 5 waktu belum, terus tentang hafalan ke bacaan-bacaan, terus lebih ke sikap, sikap sehari-hari. Sikap sehari-harinya itu gimana. Itu di, di tulis disitu.

P : nah tadi kan ada wawancara itu mas, itu wawancaranya berapa tahap atau terkait apa aja dan dengan siapa aja mungkin gitu?

k : kalo untuk wawancara itu seinget saya kalo nggak salah yang pertama wawancara untuk yang e... unit, jadi dites kayak dites, jadi sekalian dites saat wawancara, untuk mengetas untuk kecepatan untuk mengetiknya, habis itu e... apa, dari tes... ya intinya kalo diunit sekalian dites saat wawancara. Kalo yang setelah itu kalo udah selesai, langsung ke wawancara di bagian alislam kemuhammadiyahannya itu. Nanti alislam itu di sana dites juga bacaan Al Qurannya lancar atau ngga, terus e... ya itu sih tentang keagamaan standarnya baca itu, terus yang ketiga, yang terakhir itu di bina citra itu seperti kayak menilai kepribadian orangnya itu gimana tho sebenearnya.

P : kalo tes kesehatan gitu masnya ada atau ngga?

k : tes kesehatan ada, ada.. itu.... kemarin saya.. saya ikut setelah sudah masuk, terus baru tes kesehatan itu.. biasa tes kesehatan jiwa, radiologi, sama tes darah.

P : jadi tesnya pas udah masuk baru dites gitu ya mas?

k : e... lebih tepatnya seltelah habis orientasi, dites.
P : kalo tes psikologi juga ada atau ngga?
k : iya juga ada.
P : itu bagaimana tesnya mas?
k : e... kalo yang kemarin itu seperti tes psikologi kebanyakan, kita kalo yang itu ya hampir sama sih mbak, kebanyakannya e... seperti pada umumnya tapi e... gimana ya
P : tentang kediriannya mas gitu?
k : iyaa, lebih ke tes psikologi pada umumnya. Maksudnya ada kayak gambar-gambar dan sebagainya, lebih ek itu. Tapi itu nanti disangkut pautin nantinya kinerjanya gimana.
P : kalo tes psikologi itu dilakukan di PKU sini atau di luar mas?
k : kalo yang saya itu di PKU Gamping, karena kan sini sama Gamping masih satu juga.
P : ohh tesnya disana ya
k : iya, disana, disisi lain disana tempatnya lebih luas juga. Untuk ruangannya lebih besar juga disitu karena itu bareng-baren sekalian, angkatan saya dengan angkatan sana.
P : gabung ya
k : iya gabung
P : itu mas tadikan menyebut orientasi, itu orientasinya berapa lama?
k : orientasi... e... waduh sekitar 3 hari, materi ruangan semua, terus pengenalan seluruh unit. Jadi dkenalin keseluruh unit, nanti diunit itu, kepala, kepala bagiannya siapa, kepala unitnya siapa itu siapa.
P : kalo orientasi yang 3 bulan, 6 bulan, terus ada penilaian kembali itu mas merasakan juga ngga?
k : orientasi penilaian 3 bulan?
P : iya jadi ada setelah diterima kerja 3 bulan atau setahun ada penilaian kembali mas
k : kalo itu saya yang e... penilaiannya yang satu tahun . jadinya sistem yang mau tetap itu, kita diterima daftar, itu kita kontrak dulu tapi sifatnya kontrak tetap selama 1 tahu, nanti setelah 1 tahun itu selesai, kita kontrak lagi 1 tahun lagi. Selama satu tahun pertama kalo mau memperpanjang setahun yang kedua itu perlu penilaian.
P : itu penilaiannya apa aja mas?
k : kalo penilaiannya aspeknya banyak sih mbak, ada e.. kedisiplinan, ibadah, terus e lebih ke apa bu...?
(ibu rekan Mas Kusuma): kayak dp3 itu, kedisiplinan, ibadah, kinerja sehari-hari.
P : itu ada nggak mas temannya ga lolos gitu mas? Ibadahnya malas terus nggak diperpanjang?
K : kalo nggak bisa gitu...
(ibu rekan Mas Kusuma): kalo nggak kebangetan masih ada toleransi, sebelum dinyataan tidak lolos ada pembinaan. Jadi kalo nilainya dibawah standar ada pembinaan, setelah 3 bulan akan dinilai kembali. Biasanya

setelah itu akan menjadi lebih baik, baik yang ideal itu ngga, tapi ya lebih baik. Tapi jarang sih yang sampe kebangetan

K : mungkin bisa sekalian ditambahkan ya mbak. Karena memang kalo penilaian lebih ke maksudnya bukan saya sendiri yang menilai tapi lebih ke orang-orang yang menilai.

P : atasan gitu ya mas?

K : atasan pasti, tapi orang yang disekeliling kita, teman staf juga ikut menilai.

P : menurut mas kecocokan hati mas dengan pekerjaan seberapa penting?

K : kecocokan hati dengan?

P : pekerjaan dan lingkungan disini

K : ohh kalo sari saya sendiri sih, maksudnya kenapa saya, saya disini karena dari awal prinsip saya disini insyaallah akhiratnya dapat dunianya dapat. Yang saya pegang sampe sekarang itu, ibadahnya, bekerjamya untuk ibadah, dunianya dapat, akhirnya.

P : mungkin segitu aja sharing-sharing pengalamannya mas. Terimakasih atas waktunya assalamualaikum

K : iya, waalaikumsalam.

13. Narasumer Pendukung Kesembilan

Mbak Riska Dewi Kurniawati, Amd selaku staf gizi

Tanggal 18 Juli 2018 pukul 13.50 WIB

1. Mbak sudah berapa lama bekerja disini?
2. Dari mana mengetahui adanya proses rekrutmen?
3. Apakah dari awal memasukkan lamaran sesuai dengan bagian kerja yang sekarang?
4. Apa saja tahapan seleksi yang mbak ikuti?
5. Saat administrasi apa saja yang dikumpulkan?
6. Tes tertulisnya apa saja?
7. Untuk psikotesnya bagaimana?
8. Tes wawancaranya terkait apa saja?
9. Apakah ada tes kesehatan?
10. Apakah melakukan masa orientasi?
11. Bagaimana kecocokan diri mbak dengan lingkungan kerja?

LAMPIRAN C

Data Reduksi

1. Perumusan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan
   a. Masukkan dari Unit Kerja

Masalah yang diteliti	tokoh			analisis
	Mbak Tsaniatun	Ibu Ekorini	Bapak Eka	
Masukkan dari unit kerja	"iya, usulan dari unit untuk direktur, kalo direktur ada disposisi atau mengacc dan mendisposisi, nanti disposisinya masuk ke kepegawaian. Kepegawaian akan mengolah, bener nggak *sih* unit itu butuh? *Nah* nanti akan dievaluasi dari kepegawaian, kemudian kepegawaian sudah oke butuh tambahan dengan SDM sekian, nanti akan dilakukan rekrutmen sesuai dengan yang dibutuhkan." (Mbak Hasaniatun, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)	"kalo, kalo kita merumuskannya dengan masukkan dari unit kerja. Masukkan dari unit kerja, ee sebenarnya terkait lebih banyak pada siapa nanti yang akan direkrut kayak gitu. Kalo pola rekrutmennya itu sudah ada di dalam buku panduan yang diterbitkan oleh pemilik. Jadi ada panduan bahwa rekrutmen itu e.. diusahakan 3:1 dan sebagainya. Itu kemudian meliputi kompetensi, kompetensi itu sifatnya wajib..." (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)	"kalo pedomannya rekrutmen itu ya sesuai dengan kebutuhan gitu ya, jadi kebutuhan sudah dianalisis, baik itu pake WISN itu, e.. sesuai kebutuhan unit. Sehingga unit mengajukan kepada kita, kita akan membuka apa yang dibutuhkan unit begitu ya." (Pak Eka, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)	Sebelum melakukan rekrutmen dan seleksi karyawan, unit kerja memberi masukkan untuk penambahan tenaga kerja.

b. Menghitung Beban Kerja

Masalah yang diteliti	Tokoh				Analisis
	Bapak Komarudin	Ibu Ekorini	Ibu Ika	Bapak Eka	
Menghitung Beban Kerja	"...Misalnya ada usulan kebutuhan sumber daya, sudah dihitung-hitung, semua dirapatkan, kita ikut rapat aja. Oh iya butuh tenaga sekian-sekian, sesuai dengan hitung-hitungan, ada berbagai rumus tho, oke acc rekrutmen. Kita usul diatas itu masih ada badan pelaksana harian, sebagai representasi pemilik rumah sakit, kalo badan pelaksana harian	"...Jadi dihitung secara rinci pekerjaan di unit kerjanya itu. Apa saja masing-masing dikerjakan dalam berapa menit pekerjaan tersebut ada berapa pekerjaan, sehingga akan ketemu berapa orang kayak gitu, anh itu mereka sebelum minta karyawan, itu harus dihitung dulu dengan pola ketenagaan. Setelah itu dihitung adalah gep antara	"yang jelas pertama itu ngitung dulu kebutuhan. Kita butuhnya berapa, yakin butuh atau tidak. Jangan sampai kita udah ngerekrut ternyata itu pemborosan, ternyata kita menambah orang yang tidak perlu.." (Ibu Ika, 4 Juli 2018 pukul 08.00 WIB)	"kalo pedomannya rekrutmen itu ya sesuai dengan kebutuhan gitu ya, jadi kebutuhan sudah dianalisis, baik itu pake WISN itu, e.. sesuai kebutuhan unit. Sehingga unit mengajukan kepada kita, kita akan membuka apa yang dibutuhkan unit begitu ya." (Bapak Eka, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)	Setiap unit melakukan penghitungan beban kerja untuk menentukan jumlah tenaga kerja dengan metode WISN.

	acc rekrutmen, ya rekrutmen begitu saja...” (Bapak Komarudin, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)	kebutuhan dengan kondisi existing. Baru kalo itu ada gep, dan kita melihat ada kesenjangan atara goal yang diharapkan, ee dengan e... yang terjadi, maka kita lakukan e.. apa namanya analisis berapa yang mampu kita rekrutmen, kita lakukan rekrut...” (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)			

c. Metode WISN

Masalah yang diteliti	Tokoh				Analisis
	Mbak Tsaniatun	Ibu Ekorini	Ibu Ika	Bapak Eka	
Metode WISN	"*Nah* misalkan dalam 1 tahun itu kami menggunakan rumus WIS, WISN itu *lho*. Rumus WISN itu untuk menentukan disitu ada tupoksi pekerjaan dan kita tentukan batas limit waktu, nanti akan ditermukan jumlah tenaga yang kita butuhkan. Seluruh pekerjaan yang paling kecil sampai dengan yang paling.. *anu* ya, umum. Kita *e* rumuskan dengan rumus WISN, kita hitung, nah nanti	"sebenarnya semuanya sama ya menggunakan penghitungan beban kerja masih kurang atau tidak ya. Rumus yang sering digunakan disini adalah WISN. E.. Workload, e... workload indicator staf need. Jadi disini pake WSN ya mbak ya. Nah kalo yang e.. medis, yang dokter itu UGD untuk dokter umum, dokter UGD dan jaga bangsal itu dokter umum itu juga	"secara luasnya jadi pokoknya itu tu cara menghitungnya dengan dia e... hari masuk terus dikurangi hari libur, terus jatah cuti. Nah itu terus nanti ada perhitungan beban kerjanya berapa poin berapa poin, itu nanti e.. dari jam itu dibagi seluruhnya hasilnya berapa ketemunya, tapi nanti poinnya detail sekali, maksudnya untuk petugas ini ini ini, berapa, ini	"Butuh dan kemudian sudah dihitung secara... aduh.. WISN ya. Kita dengan WISN, begitu dengan WISN setelah itu ya, oh berarti ini butuh ketenagaannya. Karena dengan sekian-sekian, jam sekian-sekian e.. harus dikerjakan dengan orang sekian, tapi disana hanya ada orang sekian. Nah dengan analisis WISN akhirnya ya kita akan rekrutmen begitu" (Bapak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10)	Metode WISN ini menghitung seluruh aspek beban kerja, jam kerja, gaji, dan lainnya untuk menemukan jumlah tenaga yang tepat.

	akan ketemu jumlah tenaga. *Nah*, jumlah tenaga itu akan kami evaluasi. Adakah yang pensiun, adakah yang sakit misalnya" (Mbak Tsaniatun, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)	dasarnya masa, waktu kerja. Jadi waktu kerja itu minimal dibuat 40 jam/minggu. Jadi kalo berapa orang butuhnya, jaga UGD kalo pagi, itu 2 orang, kalo siang atau malam 1 orang 1 orang. Jaga bangsal 1 1. Sehingga disitu bisa menghitung kebutuhannya supaya 1 orang itu 40 jam per minggu, butuh berapa dokter." (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)	berapa itu detail. Pakenya WISN untuk standar apa namanya, perhitungan, apa, jumlah tenaga kerjanya." (Ibu Ika, 4 Juli 2018 pukul 08.00)		

d. Integrasi dengan Pedoman dan Kebijakan

Masalah yang diteliti	Tokoh					Analisis
	Mbak Tsaniatun	Ibu Ekorini	Bapak Komarudin	Bapak Eka	Ibu Budi	
Integrasi dengan Pedoman dan Kebijakan	"*ha'a*, kalo kami menggunakan pedoman pengorganisasian. Satu, rumah sakit kan punya pedoman,pedoman pengorganisasian itu berisi tentang standar, apa namanya, standar untuk e... rumah sakit ya secara pengorganisasian. Strukturalnya seperti apa sih rumah sakit, kebutuhan unit akan masuk kesitu.	"Visi misi ada di dalam renstra (rencana strategi) rumah sakit dan juga ada di dalam *hospital values*nya rumah sakit. *Hospital Bylaws*nya terdiri dari 2 buku, buku pertama itu adalah *corporate bylaws* dan buku kedua adalah *medical staf bylaws*. Nah, dari visi misinya seperti	"*ee*... sebenernya kalo rumah sakit itu enaknya sekarang sudah diatur dalam satu standar. Standar akreditasi rumah sakit itu udah mengatur secara detail, kalo kamu tau bukunya tebel tu, sudah mengatur mulai, ba, bagaimana mengatur rekrutmen sampai penilaian kinerja itu udah. Penilaian kikerja itu kan ada, nah itu udah. Enaknya udah	"yaa.. otomatis, secara otomatis ketika kita mendapatkan segala sesuatunya dengan apa yang menjadi kebijakan gitu di dalam pedoman, kemudian di dalam keputusan rapat pasti dia akan e... visi misi itu kan akan di bawa tho,	"Rumah sakitnya ya juga belum sebesar sekarang., pelayanannyakan juga belum seperti sekarang, kalo sekarangkan dituntut dari pemerintah sendiri kan harus ada peraturannya." (Ibu Budi, 29 Juni 2018, pukul 13.00 WIB)	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta mengintegrasikan strategi rekrutmen dan seleksi dengan pedoman, kebijakan yang ada dan peraturanpemerintah.

	Standarnya, ohh untuk tenaga gizi itu harus, kalo gizinya minimal D3, kemudian punya STR minimal yang berlaku seperti itu. Kalo tenaga teknis dipelaksana, minimal lulusan dari SMK tataboga, ada, ada juga standarnya. Nah nanti, itu masuk disyarat pan, pedoman pengorganisasian seluruh rumah sakit tapi lebih terperinci di pedoman pelayanan gizi." (Mbak Hasaniatun, 17 Juli 2018 pukul	itu, yang ada disana kemudian kita menggambarkan perilaku dari karyawan seperti apa yang kita harapkan. Nah, kalo e.. gampangnya kita simpulkan dengan AMANAH (Antusias, Mutu, Aman, Nyaman, Akurat dan Handal) ya.." (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50)	ada semua, tinggal ada pedoman, ada petunjuk, yang dituangkan dalam itu, kita ikuti, kan gitu." (Bapak Komarudin, 3 Juli 2018, pukul 13.00WIB)	jadi di dalam penilaian DP3 tadi di nilai ibadahnya jelek banget, padahal ini rumah sakit Islam, ya nggak keterima dong kan gitu. Berarti disitukan ada korelasi begitu dan ada integrasi yang ter, ter, ter apa ya, terstruktur kan seperti itu. Jadi semuanya terintegrated lah begitu. Dari anulah, ohh begini, e... dari DP3		

	10.30 WIB)			kerja tim, di dalam, apa, di dalam e... *staf bylaws* kan sudah ada begitu. *Hospital bylaws*nya juga ada, kan semua sudah tertata disitu.” (Bapak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10)		

e. Keputusan Rapat

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Bapak Komarudin	Bapak Eka	
Keputusan Rapat	"membuat kebij, e tanda tangan kebijakan aja. Misalnya ada usulan kebutuhan sumber daya, sudah dihitung-hitung, semua dirapatkan, kita ikut rapat aja. Oh iya butuh tenaga sekian-sekian, sesuai dengan hitung-hitungan, ada berbagai rumus tho, oke acc rekrutmen. Kita usul diatas itu masih ada badan pelaksana harian, sebagai representasi pemilik rumah sakit, kalo badan pelaksana harian acc rekrutmen, ya rekrutmen begitu saja." (Bapak Komarudin, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)	"yaa.. otomatis, secara otomatis ketika kita mendapatkan segala sesuatunya dengan apa yang menjadi kebijakan gitu di dalam pedoman, kemudian di dalam keputusan rapat pasti dia akan e... visi misi itu kan akan di bawa *tho*, jadi di dalam penilaian DP3 tadi di nilai ibadahnya jelek banget, padahal ini rumah sakit Islam, ya nggak keterima dong kan *gitu*. Berarti disitukan ada korelasi begitu dan ada integrasi yang ter, ter, ter apa ya, terstruktur kan seperti itu." (Bapak Eka, 9 juni 2018 Pukul 07.10 WIB)	Dalam perumusan strategi rekrutmen dan seleksi juga menggunakan keputusan rapat yang ada.

2. Implementasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan

a. Melalui Institusi Pendidikan

Masalah yang diteliti	Tokoh			Analisis
	Ibu Ekorini	Bapak Eka	Ibu Ika	
Melalui Institusi Pendidikan	"... kalo kita lebih seringnya menggunakan surat kepada institusi pendidikan, bahwa pku jogja membutuhkan seperti ini, mohon disampaikan pada alumninya." (Ibu Rini, 21 mei 2018 pukul 09.50)	"Kemudian ketika sudah sesuai dengan kompetensi yang akan kami lakukan adalah bagaimana karena ini adalah perusahaan muhammadiyah istilahnya ya, instansi muhammadiyah, maka dari itu e... kami akan bekerjasama gitu, bekerjasama dengan sekolah-sekolah muhammadiyah, universitas-universitas muhammadiyah begitu. Nah, e.. universitas muhammadiyah e.. ataupun sekolah-sekolah kalopun kita butuh SMA ya maka SMA juga gitu ya. E... begitu juga dengan D3 e,.. dan juga S1,	"Sebisa mungkin kita sih cenderung lebih ke internal ya informasinya, misal saya butuh ahli gizi nih kayak yang sekarang, saya minta tolong diklat untuk menghubungi UNISA, terus ke UGM, istilahnya yang punya link, e yang lulusan-lulusan seperti itu." (Ibu Ika, 4 Juli 2018 pukul 08.00) "kalo magang dulu emang kerjasama dari UMY sih.. jadi memang dari waktu tunggu dari UMY dari selesai sudah koas, sudah penelaian semua, tinggal menunggu UKDI tidak	Dalam melakukan rekrutmen, informasi disebarkan melalui institusi pendidikan Muhammadiyah atau yang telah bekerjasama.

		itu beberapa universitas-universitas Muhammadiyah.” (Pak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)	ada kegiatan disitu, akhirnya magang di... dapatnya saya di PKU Gamping dapatnya” (Ibu Ika, 4 Juli 2018 pukul 08.00)	

b. Memasukkan lamaran Sendiri

Masalah yang diteliti	Tokoh			Analisis
	Bapak Komarudin	Bapak Eka	Mbak Tsaniatun	
Memasukkan Lamaran Sendiri	“kalo biasanya nggak nunggu pengumuman pun, pengumuman untuk profesi, kita jarang me, mengumumkan. Ideal, idealnya kan diekspos dulu, tapi kita hanya buka arsip-arsip ternyata yang melamar tidak pernah berhenti. Jadi kita tidak perlu mengumumkan kemana-mana tumpukkan di kepegawaian itu sudah cukup banyak lamaran yang masuk.” (Bapak Komarudin, 3 Juli 2018 pukul	“ya ada pasti, pasti ada. Semua orang pasti ada orang lulusannya juga banyak. Pasti ada masuk ke kita..” (Bapak Eka, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)	“e.. kalo saya pribadi awalnya.. memang dulu berkeinginan untuk bekerja di Jogja, kemudian saya melamar dibeberapa rumah sakit tanpa... ada informasi e terkait dengan rekrutmen. Nah dulu nunggu sekitar 6 bulan, e mungkin semacam bank elamarann ya, disini sistemnya kayak bank lamaran jadi	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah juga menerima lamaran-lamaran yang masuk ke kepegawaian meskipun tidak ada lowongan pekerjaan, dan berkas akan dilihat ketika dibutuhkan tenaga kerja.

	13.00 WIB)		e.. ketika ada kebutuhan dia akan mereview e... surat yang ada di kepegawaian. Jadi setelah 6 bulan, kebel, kebetulan menuggu , tiba-tiba dipanggil. Nah dipanggil itu tanpa saya tau ada rekrutmen pada waktu itu, tau-tau dipanggil untuk bisa mengikuti tes." (Mbak Sani, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)	

c. Informasi dari Keluarga

Masalah yang diteliti	Tokoh			Analisis
	Ibu Budi	Bapak Budi	Mbak Riska	
Informasi dari Keluarga	"saya itu kebetulan ada bulek saya yang perawat disini, terus terang nggih, terus ya itu, pertama ya saya, saya	"yang jelas kalo saya dulukan ya... dulu kita ndak kkn, tapikan berhubung orang tua saya dulu disni, tapi ibu udah di paripurna, dulu waktu	"waktu itu yaa dikasih tau juga *sih* dari om saya kalo ada lowongan pekerjaan" (Mbak Riska, 18 Juli 2018 pukul 13.50 WIB)	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah dengan karyawan yang banyak, tidak terelakkan jika informasi rekrutmen juga berasal dari keluarga yang

	tanya-tanya bulek dulu, terus melamar sendiri ke sini." (Ibu Budi, 29 Juni 2018 pukul 12.00 WIB)	tukan pas masuk sini saya juga dari 0." (Bapak Budi, 29 Juni 2018 pukul 11.00 WIB)		merupakan karyawan rumah sakit ini.

d. Melalui Media Massa

Masalah yang diteliti	Tokoh			Analisis
	Ibu Ekorini	Bapak Alwi	Bapak Eka	
Melalui Media Massa	"e... kalo di... saya nggak hafal ya itu apa tertulis atau tidak, tapi untuk rekrutmen seperti yang saya sudah sampaikan, kita lebih banyak menghubungi tidak melalui media massa, tapi menghubungi institusi pendidikan.lebih banyak itu.." (Ibu Rini, 25 Mei 2018 pukul 11.15 WIB) "ya, pertama untuk yang rekrutmen, strategi rekrutmen kenapa kita	"kalo media memang kita jarang ya, jadi diumumkan ini ada formasi." (Bapak Alwi, 7 Juni 2018 pukul 08.25)	"Kalo pun itu tidak tercukupi, maka dari itu kami akan melakukan rekrutmen dengan secara terbuka gitu, secara terbuka jadi tidak e.. tidak menentu pada ya disini saya pernah dengan amal global gitu, terus lalu dengan itu tidak, kami akan terbuka melalui media	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah jarang menggunakan media massa dalam informasi rekrutmen karena masalah biaya.

	mengambil seperti itu, e... kita per.. terutama kita mengambil yang e... yang tertutup ya. Tertutup maksudnya tidak melalui media massa. Satu, biayanya lebih murah. Karena untuk menyampaikan di media massa itu lebih, lebiih mahal lah." (Ibu Rini, 25 Mei 2018, pukul 11.15 WIB)		massa jadi seperti itu dan tentunya strategi yang kami lakukan juga e.. selain pendidikan, kita juga akan e... menitik beratkan pada kompetensi softskill, softskillnya lah ya begitu" (Bapak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)	

e. *Website* Rumah Sakit

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Bapak Komarudin	Mas Kusuma	
Website Rumah Sakit	"iya *website* rumah sakit. Nggak tertutup sekali, tapi karena kan udah ada lamaran yang banyak, itu sudah tugasnya orang SDI itu, bukan saja kepegawaian." (Bapak Komarudin, 3 Juli 2018 pukul 13.00	"dulu saya tau dari.. *website*nya langsung. Dari e... www rspkujogja (dot) com. Saya *searching-searching* di google, terus e.. dari temen juga ada yang bilang, tapi disitu saya	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah juga menggunakan *website* sebagai media informasi rekrutmen.

	WIB)	posisinya juga sudah melihat juga." (Mas Kusuma, 18 Juli 2018 pukul 13.30 WIB)	

f. Media Sosial

Masalah yang diteliti	Tokoh			Analisis
	Ibu Nunung	Bapak Alwi	Mbak Riska	
Sosial Media	"saya taunya dari media sosial, kan ada beberapa, kan saya aktif di nasiatul aisiyah, nah e.. beberapa kan di.. lewat facebook, ada juga lewat WA grup, e... ada lowongan dan sebagainya, kebetulan saya komunikasi dan ada lowongan untuk S1 komunikasi di humas, ya saya memasukkan ke situ. Tapi emang leb, ya lebih banyak ya lewat jaringan. Jaringan muhammadiyah ." (Ibu Nunung, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)	"ya kita kembali ya tadi, kita komunikasikan dengan insitusi ya, atau dengan, dengan... profesi yang sedang, anu ya disini kan kita ada ikatan, apa, perkumpulan-perkumpulan misalnya perawat, dia punya perkumpulan-perkumpulan atau grup perawat. Misalnya diinformasikan oh ini ada, ada formasi. Maka mereka akan tersebar ke komunitasnya mereka." (Bapak Alwi, 7 Juni 2018 pukul 08.25WIB)	"aku pertama itu dikasih tau, soalnya dulu ada rekrutmen di PKU Gamping, di share digrup. Di grup angkatan gitu, dulu akukan 5 tahun di PMI" (Mbak Riska, 18 Juli 2018 pukul 13.50 WIB)	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah menggunakan sosial media dalam menyebarkan informasi rekrutmen.

g. Dari Karyawan Magang

Masalah yang diteliti	Tokoh					Analisis
	Ibu Ekorini	Bapak Komarudin	Bapak Eka	Mbak Susmiyati	Mbak Syifa	
Dari Karyawan Magang	"bisa dari internal dan eksternal. Internal itu contohnya semula magang, magangkan cuma 3 bulan kayak gitu aja. Nah dia boleh kita ada, ada rekrutmen dia boleh mendaftar. Misalnya statusnya e.. biasanya maganglah yang sering itu..." (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50)	"e... kalo yang internal itukan ada yang karyawan-karyawan kebutuhan mendesak dan magang dulu, magang, artinya dia udah terlatih. Tapi tetap kalo ada pun kita ikutkan seleksi. Perkara diterima atau nggak ya tetep tergantung hasil seleksi..." (Pak Komarudin, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)	"magang kalo dia bagus maka akan saya e, nganu, jadi fair gitu ya saya modelnya." (Bapak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)	"ohh itu sayakan punya temen di atas juga, yang sama-sama temen S2 juga itu ada informasi dari SDI, nanti kalo ada informasi apa-apa nanti dihubungi." (Mbak Susmiyati, 3 Juli 2018 pukul 14.00 WIB)	"informasi pengangkatan karyawan ada dari sini, ada informasinya, saya ikut mencoba" (Mbak Syifa, 2 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah tidak menghalangi bagi karyawan magang yang ingin mengikuti rekrutmen karyawan. Ini dianggap sebagai sumber rekrutmen internal.

h. Tahapan Seleksi

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Ibu Ekorini	Bapak Eka	
Tahapan Seleksi	"Tesnya untuk masuk rekrutmen itu mereka masukan, mengumpulkan berkas, kemudian kita, kitaa.. semua kita komfirmasi. Kemudian kalo kita mau memutuskan ada rekrutmen karyawan baru, maka kita lakukan tahap seleksi. Tahap seleksi ada seleksi kompetensi, jadi sesuai kemampuan, itu tertulis dan praktek. Kemudian, Al-Islam Kemuhammadiyahan, kemudian psikologi, dan tes kesehatan, dan terakhir adalah tes wawancara." (Ibu Rini,21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)	"pertama kali administrasi otomatis mengumumkan PKU punya lowongan, itu administratif ya. Ada pelamarnya, pelamarnya itu nanti administrasinya banyak bangetlah, ada ijazah, transkip nilai, surat keterangan kesehatan, lalu kemudian ada... surat rekomendasi kalo itu dari pimpinan cabang dan ranting Muhammadiyahnya, nomor baku Muhammadiyah, e... surat bebas narkoba, surat berkelakuan baik,. Itulah seperti itu standarnya ya. Lalu kemudian dikatakan lolos administrasi, lalu kita umumkan ini ini ini ini ini yang lolos	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah memiliki tahapan seleksi yakni administrasi, tertulis, wawancara, kesehatan dan psikologi.

		administrasi baru dia akan ikut uian. Jadi ikut ujian itu sudah lolos administrasi, semua wawancara baik baik keagamaan, e profesi, e... personaliti, lalu kemudian.. e pribadian, lalu kemudian apa toh, baca tulis alquran, kemuhammadiyahan,... dah itu kayaknya.” (Bapak Eka, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)	

Administrasi

Masalah yang diteliti	Tokoh					Analisis
	Ibu Ika	Bapak Alwi	Ibu Nunung	Mbak Susmiyati	Mbak Tsaniatun	
Administrasi	"kalo waktu itu yang jelas fotokopi ijazah, tes fotokopi STR terus... e CV jelas. Terus lampirannya ACLS, ATLS sama e... pelatihan-pelatihan lain yang menunjang untuk e istilahnya mendapat nilai positiflah itu." (Ibu Ika, 4 Juli 2018 pukul 08.00 WIB)	"kalo berkas ya ki, kita cek lamaran yang masuk, kita pertama dari... yang harus di... yang mutlak harus ada kan yang kesatu lamaran itu sendiri ya, kemudian curiculum vitae, ijazah, kemudian kalo tenaga profesi harus ada SIP (surat ijin praktek), STR ya dan SIP. Kayak dokter, perawat, apoteker itu mutlak harus ada SIP dan STR namanya."	"ya administrasi ya sama seperti e pada umumnya kan. CV, kemudian... e... apa itu, ijazah, fotokopi ijazah, kemudian KTP, terus transkip nilai, e... ya pengalaman kerja dan sebagainya." (Ibu Nunung, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)	"kalo seleksi yaitu harus lulus S1, terus.. STR harus ada, terus.. ipnya harus lebih dari 2,75, terus ya sesuai dengan standarnya semua." (Mbak Susmiyati, 3 Juli 2018 pukul 14.00 WIB)	"oh iya, pada saat itu karena sayakan, nek,nek, pada saat itu memang tidak ada istilahnya standar dari rumah sakit ya, karena saya mendaftar tidak berdasarkan dengan kebutuhan tapi mendaftar karena e.. apa namanya, membagi surat lamaran aja gitu ya. Jadi pada saat itu ya standar umum, dari surat lamaran,	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah pada tahapan seleksi adminitrasi menggunakan persyaratan seperti syarat administrasi pada umumnya.

		(Bapak Alwi, 8 Juni 2018 pukul 08.25 WIB)			kemudian saya lampirkan fotokopi KTP, fotokopi ijazah yang masih berlaku, tarnskip nilai, kemudian beberapa apa namanya, e.. fotokopi untuk e... pengalaman-pengalaman kerja, sertifgikat-sertifikat, kemudian saya juga melampirkan kartu muhammadiyah. ” (Mbak Tsaniatun, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)	

Seleksi tertulis

Masalah yang diteliti	Tokoh					Analisis
	Ibu Ekorini	Bapak Eka	Ibu Nunung	Ibu Budi	Mbak Tsaniatun	
Seleksi tertulis	"Kemudian e... bagian e... binatra, bina dakwah dan citra, itu harus harus menyiapkan ujian al islam kemuhammadiyahan. Menyiapkan al islam kemuhammadiyahan, kemudian ada selain ada ujian tulis." (Ibu Rini, 25 Mei 2018 pukul 11.15 WIB)	"Lalu kemudian ada tes e.. baca agama, e baca tulis Al-Quran, lalu kemudian kemuhammadiyahan, ada kemudian kompetensi, kompetensi sesuai dengan rekrutmen..." (Bapak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)	"kalo ga salah 2 hari apa ya, tes untuk tertulis bareng-bareng, e materinya hampir sama. Kan di PKU tu kan ada tes e... apa itu, tes tertulis al islam kemuhammadiyahan, kemudian setelah tes, maksudnya e... kalo di humas ya kaitannya dengan humas, kemudian setelah itu tes tertulis, wawancara." (Ibu Nunung, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)	"ke kepegawaian. Iya tetep itu tetep, terus ada panggilan, dulu masih gampang. Langsung dianu, di, di.. dipanggil, dites wawancara nggak pake tertulis jaman dulu." (Ibu Budi, 29 Juli 2018 pukul 12.00 WIB)	"Jadi pagi kami teori, e.. tertulis, dari tertulis itu ada keagamaan, khusus keagamaan dan kemuhammadiyahan, kemudian sama tes tertulis untuk prodi gizi misalnya, e jurusan yang diambil , kalo tempat saya gizi." (Mbak Tsaniatun, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)	Seleksi tertulis meliputi tes kompetensi, keislaman dan kemuhammadiyahan. Ada perubahan strategi pada seleksi ini, dimana pada 30 tahun yang lalu tidak ada tes tertulis.

Seleksi Wawancara

Masalah yang diteliti	Tokoh					Analisis
	Ibu Budi	Mbak Susmiyati	Ibu Nunung	Ibu Ika	Mbak Riska	
Seleksi Wawancara	"Wawancaranya ya cuman pas saya masuk dulu, kan tetap ditanya ijazah, anu, lupa ya udah 35 tahun lebih. Tapi ya sekitar-sekitar itu, sama tes agamanya langsung ke bagian, bagian anu, ke... yang ke rohanian itu "(Ibu Budi, 29 Juni 2018 pukul 12.00 WIB)	"itu banyak nanti persyaratannya. Disini itu gimana, terus ada... apa wawancaranya e... dapat informasi apa, terus disini juga apa namanya, tindakan apa misalnya pasien datang kesini, terus apa yang kamu lakukan kayak gitu. Terkait kita mau ini, terkait apa namnaya, pelayanan " (Mbak Susmiyati, 3 Juli 2018 pukul 14.00 WIB)	"kalo ga salah 2 hari apa ya, tes untuk tertulis bareng-bareng, e materinya hampir sama. Kan di PKU tu kan ada tes e... apa itu, tes tertulis al islam kemuhammadiyahan, kemudian setelah tes, maksudnya e... kalo di humas ya kaitannya dengan humas, kemudian setelah itu tes tertulis, wawancara." (Ibu Nunung, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB) "Wawancaranya juga, wawancara	"Terus yang kedua itu wawancara, e.. tes keagamaan, tes keagamaan, terus yang terakhir itu tes sama.. eh belum terakhir, tes presentasi powerpoint ke direksi sama tim penguji, yang terakhir itu wawancara sama BPH. Terakhir sama BPH itu" (Ibu Ika, 4 Juli 2018 pukul 08.00 WIB	"wawancara itu ada tentang laboratorium, seingetku ya mbak, tentang pelabelan, quality control internal dan eksternal, pemeriksanaan darah dan tabung-tabung kimia. Langsung praktek juga waktu itu, kayak studi kasus, sama supervisor, kedua sama dokter. Keagamaan juga 2x, 1 baca Al-Quran,	Tidak jauh berbeda dengan seleksi tertulis, seleksi wawancra juga meliputi tes kompetensi, keislaman dan kemuhammadiyahan serta ada tes praktek pada unit kerja tertentu.

			di... secara keseluruhan itu di bina rohani, mislanya ya praktek solat, e dosa dan sebagainya, kemudian e.. praktek yang nantinya di humas seperti kaitanya dengan publik speaking, kemudian teknik memegang kamera, kemudian sosial, jadi di apa bahasanya kemarin... ya tentang pemasaran. Jadi kita diminta bercerita kalo ini seperti apa pemasarannya, ya e tentang karena di humas ya		hafalan. Ke 2 kemuhammadiyahan, sejarahnya" (Mbak Riska, 18 Juli 2018 pukul 13.50 WIB)	

			protololer, ya ada e.. kalo nerima tamu, kalo tamunya mentri duduknya dimana, ya semacam itu lah, ya memang khusus untuk, untuk unit yang akan kita tempati..” (Ibu Nunung, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)			

Seleksi Psikologi

Masalah yang diteliti	Tokoh				Analisis
	Mbak Syifa	Mbak Susmiyati	Ibu Ika	Mbak Riska	
Seleksi Psikologi	“ada, tetap ada seleksi. Seleksinya keagamaan dan psikotesnya. Psikotesnya	“yaa beban kerja, menanyakan beban kerja. Semuanya itu apakah ada kendala-kendala	“kalo pas kemarin tes psikologinya itu pas setelah kita diterima. Waktu itu, tapi agak	“iya ada tes psikologi, tesnya kayak yang gambar kata-kata, tulisan-tulisan	Tes psikologi dilakukan setelah karyawan diterima, dimana materi yang diujikan berbeda setiap unit kerja.

	wawancara dan tertulis, dateng kesini, terus langsung dites. Tesnya tentang kepribadian, apakah direkomendasiin jadi pegawai, *softskill*, keahlian terkait komunikasi, yaa lebih kepribadian sih" (Mbak Syifa, 2 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)	di pelayanan gitu." (Mbak Susmiyati, 3 Juli 2018 pukul 14.00 WIB)	lama sih. Saya kurang tau tapi memang ada tes psikologi, tapi nggak pas, nggak pas proses rekrutmennya. Tapi e setelah setelahnya.." (Ibu Ika, 29 Juni 2018 pukul 12.26 WIB)	huruf, titi-titik disuruh gambar, hafalan jadi diakhir cerita ada pertanyaan nah jawabannya ada di dalam cerita dan ada angka-angka juga" (Mbak Riska, 18 juli 2018 pukul 13.50 WIB)	

Tes Kesehatan

Masalah yang diteliti	Tokoh					Analisis
	Ibu Rini	Bapak Eka	Ibu Nunung	Mbak Tsaniatun	Mbak Riska	
Tes Kesehatan	"Baru wawancara, setelah dilakukan wawancara baru	"Tes kesehatan iyak, jadi dilampirkan diawal semuanya	"kalo saya iya, kebetulan, kebetulan terakhir, karena	"kalo tes kesehatan kami setelah kami diterima,	"tes kesehatan pas udah keterima. Tes kesehatannya itu EKG, ronsen,	Tes kesehatan dilakukan setelah karyawan dinyatakan lolos

	ditentukan yang diterima, yang terakhir baru dilakukan tes kesehatan. Karena mahal biaya tes kesehatan, jadi terakhir itu tes kesehatan" (Ibu Rini, 25 Mei 2018 pukul 11.15 WIB	itu. Tidak dibelakang, kalo biasanya kan di belakangkan, kalo saya di awalkan. "(Bapak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)	kan kalo gak salah untuk tahun sekarang di awal, apa nggak. Kalo dulu saya terakhir, setelah di cek semuanya, kemudian baru di cek kesehatannya. Jadi kadang malah udah diterima, udah dikontrak baru dicek, kalo nggak salah gitu.seharusnya setau sayakan biasanya dimana-manakan e.. apply itu kan udah termasuk cek kesehatan saya, narkoba, eh kalo itu	jadi setelah kami mengikuti tahapan tes satu hari itu, kami dapat informasi kalo diterima gitukan. Terus kami masuk, orientasi, mengikuti orientasi di unit, kemudian mulailah beberapa saat setelah itu baru kami tes kesehatan." (Mbak Tsaniatun, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)	laborat, darah rutin, radiologi, yang terakhir ketemu sama dokter. Nanti disitu dijelasin hasilnya apa, ada penyakit atau kelaianan apa gitu" (Mbak Riska, 18 Juli 2018 pukul 13.50)	seleksi, namun pada periode Bapak Eka berbeda, dimana tes kesehatan dilakukan diawal dan pelamar yang melakukan tes sendiri.

			standarnya ding kemarin, kita dilakukan. Tapi untuk HBSAG, HIV AIDS, dan lain sebagainya, SGOT SGPT itu malah e.. setelah, setelah dikontrak istilahnya,			

Keputusan Akhir

Masalah yang diteliti	Tokoh			Analisis
	Bapak Komarudin	Bapak Eka	Ibu Ika	
Keputusan akhir	"iya, jadi pada saat keputusan akhirkan disidang pleno nih. Sudah ada hasil akhir, sidang pleno. Kemarin kita barusan sidang pleno kemarin siang, ini kita butuh dengan dokter umum, dari hasil rekrut seleksi awal, seleksi awal ya, ini ada 13 yang masuk kriteria. Nah aku mutusin nih, panggil semua untuk presentasi, mana yang bisa kita wawancara, kita panggil direksi, kita lihat mana yang cocok mana yang nggakkan gitu. Karena sebenernya kemampuannya sama nih, kita harus cari pembeda tho." (Bapak Komarudin,3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)	"nah, diterima tidaknya kita akan mengumpulkan semua... e.. yang berkepentingan, misalnya keperawatan, bangsal sofa butuh 2 perawat s.kepners, yaudah supervisor bangsal sofa, lalu kemudian manajer keperawatan, manajer yanmed, lalu direktur e.. pelayanan, lalu kemudian direktur SDI, lalu kemudian manajer SDI, e... yang menguji, semua yang menguji yang terlibat itu semua diundang. Begitu. "(Bapak Eka, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)	"iya ikut ke rapatnya. Jadi kalo sudah, nanti semua dirangkume... ini lho misal *ndelalah* kita butuhnya 3, tapi nomor 3 dan nomor 4 itu nilainya tipis, beda tipis. Ada yang nilainya bagus di ini, bagus di ini. Mana sih yang kita pilih, nah itu kita diskusikan disitu. Jadi memang pasti, maksudnya SDI tidak memutuskan sendiri, tapi dari hasil itu semua, diflorkan semua ke kita hasil nilainya itu, gini *lho* hasilnya, jadi siapa yang mau diambil kayak gitu." (Ibu Ika, 4 Juli 2018 pukul 08.00 WIB)	Dalam keputusan akhir penerimaan diadakan sidang pleno untuk membahas siapa yang diterima. Unit kerja membantu dalam memberi usulan.

3.Evaluasi Strategi rekrutmen dan seleksi karyawan
Fluktuasi Jumlah Pelamar

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Bapak Alwi	Bapak Eka	
Fluktuasi Jumlah Pelamar	"ya kita tetap banyak juga, asal sudah melebih dari kuota yang dibutuhkan misal kita butuh 5 perawat, yang daftar lebih dari 5 ya sudah itu yang kita seleksi. Syukur-syukur kalo lebih banyak lagi, tapi kalo kurang dari 5, ya kita masih bisa tetap waktunya ditunda untuk memanggil lagi atau tadi itu pengumuman lewat media." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)	"iya, akan dievaluasi. Oh kalo tahun-tahun sekian, kita tau kalo tahun sekian belum ada kelulusan. Tahun sekian ini banyak kelulusan. Itu kita tau, jadi kita bisa *mapping* begitu. Nek itu seperti itu, fluktuatif sih sebenarnya pendaftar itu. Naik turun, naik turun gitu ada. Tapi itu hanya terjadi pada kita hanya 2 kali, yang paling susah dicari itu rekam medis, kalo yang lain sudah *buanyaak buangeet*. Rekam medis itu jurusam baru ya, jadi mereka pasti e akan diminati oleh seluruh perusahaan yang menggunakan jasa rekam medis seperti itu." (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018,	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah melakukan evaluasi terhadap fluktuasi jumkah pelamar agar dapat memetakan dengan baik penggunaan sumber rekrutmen.

		pukul 13.45 WIB)	

Biaya

Masalah yang diteliti	Tokoh			Analisis
	Bapak Alwi	Bapak Eka	Ibu Rini	
Biaya	"kalo bukan institusi pemerintah kayak Muhammadiyah ini kan bisa fleksibel. Kurang bisa minta tambah, kalo lebih pasti dikembalikan. Kita kalo di pemerintah atau institusi negara kalo kurang ya gak bisa, sesuai yang diajukan ya itu aja. Kalo kurang mesti nyari sendiri, kalo kita nggak, sangat fleksibel." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)	"lho ya iya no, kan mengajukan anggaran terlebih dahulu. Kalo ditempat, beda mungkin ya negeri dengan swasta. Kalo kami ada mengajukan anggaran dan ada di posnya mata anggaran. Kita e.. diawal tahun kita mengajukan proposal ke direktur, ini lho anggarannya. Bla bla bla sekian, nanti direktur mengacc begitu, oh ini dikurangi dong, keuangannya begitu. Kalo nggak ya berarti kita jalan, apa yang akan kita anggarkan yang akan kita belanjakan."	"ya, pertama untuk yang rekrutmen, strategi rekrutmen kenapa kita mengambil seperti itu, e... kita per.. terutama kita mengambil yang e... yang tertutup ya. Tertutup maksudnya tidak melalui media massa. Satu, biayanya lebih murah. Karena untuk menyampaikan di media massa itu lebih, lebiih mahallah." (Ibu Ekorini selaku Direktur SDI, 2 Mei 2018 pukul 11.15 WIB)	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah melakukan evaluasi terhadap biaya agar jelas penggunaan dana yang telah diberikan sesuai dengan proposal yang diajukan.

		(Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)		

Kualitas Pelamar

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Bapak Alwi	Bapak Eka	
Kualitas Pelamar	"kita sudah seleksi sendiri, di seleksi awal, nanti yang kita ikutkan seleksi adalah yang IPKnya diatas sekian." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)	"oh kalo itu iya, akan dievaluasi no kayak gitu. Tapi yang utama bagi kita adalah *softskill* sebenarnya. Mau IPK tinggi tapi *softskill*nya jelek juga nggak akan keterima gitu. Titik beratnya ada di *softskill* ya, karena kita jasa ya. Jasa kan dibutuhkan softskill yang bagus gitu." (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah melakukan evaluasi terhadap kualitas pelamar agar kualiats yang ada semua dapat setara dan pada rekrutmen berikutnya dapat lebih digunakan standar yang tepat.

Penyeleksi

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Bapak Alwi	Bapak Eka	
Penyeleksi	"kalo biasanya, kalo yang melakukan tes gitu	"kan sudah di.. apa namanya, hasilnya itu. Jadi	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah melakukan evaluasi

	ya, e kita menyeleksinya kadang-kadang e tidak tertulis ya. Ini kok beda ya pemahamannya, ini kok kadang-kadang misal soalnya sama antara penilai a b c pertanyaan sama, tapi persepsi penilai kadang-kadang tidak sama persis, jadi memberikan nilai berbeda. Jadi kita evaluasi, kita samakan persepsi dulu antar penguji." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB))	otomatis bisa saling mengevaluasi, misalnya softskillnya berapa, oh sekian. Lho nggak, kemarin saya mengujinya sekian kok, ini ini, anak ini bagus sebenarnya. Nggak, softskillnya buruk. Oh agamanya ini sekian. Itu kan langsung di pleno, nah kalo di pleno kan otomatis." (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)	terhadap penyeleksi dilakukan agar terciptanya persamaan persepsi dalam melaksanakan tes. Dengan persepsi yang sama, maka antar penyeleksi dapat memberikan nilai yang sama dan objektif.

Bobot Soal

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Bapak Alwi	Bapak Eka	
Bobot Soal	"tidak ada pembahasan itu sih, itu dari unit masing-masing. Misalnya tadi dari unit keislaman, yasudah kalo dari unitnya sudah layak untuk diteskan ya sudah, dari tim kita tidak	"ohh iya pasti ada, bobot soal pasti dievaluasi. Kan ada tingkat kemudahan, tingkat kesukaran dalam soal itu. Gitu." (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah melakukan evaluasi terhadap bobot soal yang akan diujikan agar soal tersebut bisa dikerjakan oleh para pelamar dan sesuai dengan kebutuhan unit.

	mengintervensi bagian atau unit keislaman, keperawatan, terserah." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)	2018, pukul 13.45 WIB)	

Turnover

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Bapak Alwi	Bapak Eka	
Turnover	"kalo keberhasilannya, kita anu, kita tidak secara langsung. Keberhasilannya kita melihat setelah 3 bulan. Kalo misalnya setelah 3 bulan, pegawai yang kita terima, yang kita tes itu, lebih banyak yang keluar, itu yang kita seleksi kita wawancara itu yang kurang berhasil. Karena pada wawancara itu ditekankan pegawainya itu sudah mantap disini, tidak akan kemana-mana gitu. Jadi nggak langsung evaluasinya, namun setelah 3 bulan. Kalo kita	"bagaimana mengevaluasi strategi, ya otomatis tingkat *turnove*... *turnover*nya apa, e tingkat keluarnya pegawai semakin sedikit, itu menandakan kita semakin sukses dalam rekrutmen. Tapi semakin banyak *turnover*nya, maka kita tidak sukses dalam rekrutmennya. Tapi alhamdulillah di era jaman saya nggak ada yang keluar begitu." (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018,	Rumah Sakit PKU Muhammadiyah melakukan evaluasi terhadap turnover karaywan. Semakin sedikit turnover, maka semakin bagus pelaksanaan rekrutmen dan seleksi yang ada.

	kan banyak pegawai yang baru 1 bulan sudah keluar. Misalnya diterima ditempat lain, itu kan sampai lolos diwawancara, oh saya sudah daftar ditempat sana, saya sudah.. kalo sampai ikut tes disini kan berarti dari segi biaya kita sudah mengeluarkan banyak, dan kita tidak dapat hasil. Ada evaluasinya." (Bapak Alwi selaku Supervisor Kepegawaian, 15 Agustus 2018, pukul 10.15 WIB)	pukul 13.45 WIB)	

Kinerja

Masalah yang diteliti	Tokoh			Analisis
	Ibu Ekorini	Bapak Eka	Mbak Tsaniatun	
Kinerja dan Keagamaan	"ee.. setelah mereka masuk itu 3 bulan kita evaluasi, PKU lakukan evaluasi. Jadi, kinerjanya. Terutama dari kinerja stafnya. Nah, e.. misalnya begini, setelah dia lolos masa orientasi 3 bulan, 3 bulan di.. yang melakukan evaluasi di masa	"e... cara evaluasinya ya otomatis kami dengan melakukan ada sistem kontrak terlebih dahulu ketika sudah diterima begitu, nah nanti saya akan lihat begitu. E.. dari yang sudah diterima itu,	"untuk... iya, kalo di supervisor kami dilibatkan dalam penilaian. Misalnya e.. kami melakukan rekrutmen tataboga, dalam 1 tahun akan dilakukan	Objek evaluasi yang digunakan adalah kinerja dan keagamaan. Evaluasi ini dilakukan setelah karyawan menjalani masa orientasi 3-12 bulan.

	3 bulan adalah unit kerja terkait." (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)	nah ketika dia sudah sesuai dengan apa yang dibutuhkan unit, ya kami akan menjadikan dia pegawai tetap. Tapi kalo tidak ya ditengah-tengah akan kami putus. Begitu." (Bapak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB) "yaa dari kompetensi dia, kinerja, lalu kemudian kerjasama tim, lalu ya kayak DP3 gitu lah. DP3 itu kan buanyak kompetensinya, keagamaannya ada, kompetensinya ada, tingkat kerjasamanya ada, kemudian tingkat ibadahnya dia ada, karena ini rumah sakit Islam. Begitu lalu, apa ya, ya begitulah. Kan dalam DP3 itu banyak banget	evaluasi, kemudian, e evaluasinya itu kami punya hak untuk menilai dan nanti kami akan sampaikan kembali ke kepegawaian nilainya. Sampai menilai saja." (Mbak Tsaniatun, 17 Juli 2018 pukul 10.30 WIB)	

		penilaiannya." (Bapak Eka, 9 Juni 2018 pukul 07.10 WIB)		

Faktor dan Hambatan

Masalah yang diteliti	Tokoh		Analisis
	Ibu Ekorini	Bapak Alwi	
Faktor yang mempengaruhi	"emm.. tentu saja ini ya, misalnya gini. Ee.. komitmen dari semua unit kerja karena kan rekrutmen kan melibatkan unit kerja terkait. Jadi tidak hanya dilakukan oleh kepegawaian, jadi kalo ada rekrutmen itu mesti unit kerja terkait itu terlibat. Misalkan unit kerja rekam medis, itu unit rekam medis mesti terlibat disitu. Nah, bagaimana komitmen mereka dalam menegakkan bahwa yang diterima itu memang yang sesuai dengan yang kompetensinya, sesuai dengan kebutuhan, bukan titipan siapa gitu kan. Kemudian yang kedua, e.... apa ya.. ke.. kepatuhan kita pada jadwal. Kadang yang molor itu jadwal. Misal	"faktornya? Faktornya macam-macam ya, nanti ada waktu, ada tempat, ada... terutama waktu dan tempat biasanya. Kalo faktor yang lain, biaya tidak ada masalah ya, kalo fasilitas tidak ada masalah ya. Cuma waktu dan tempat yang mempengaruhi" (Bapak Alwi, 7 Juni 2018 pukul 08.25 WIB) "hambatannya biasanya kita dianu, anggota tim biasanya. Ada anggota tim yang tidak bisa saat pelaksanaan atau hambatan misalnya... yang tadi itu ada tempat, misalnya e.. apa kita usahakan tidak bisa itu salah satu hambatan. Kalo biaya tidak ada	Faktor yang mempengaruhi stategi rekrutmen dan seleksi yakni waktu, jumlah pelamar, dan tempat.

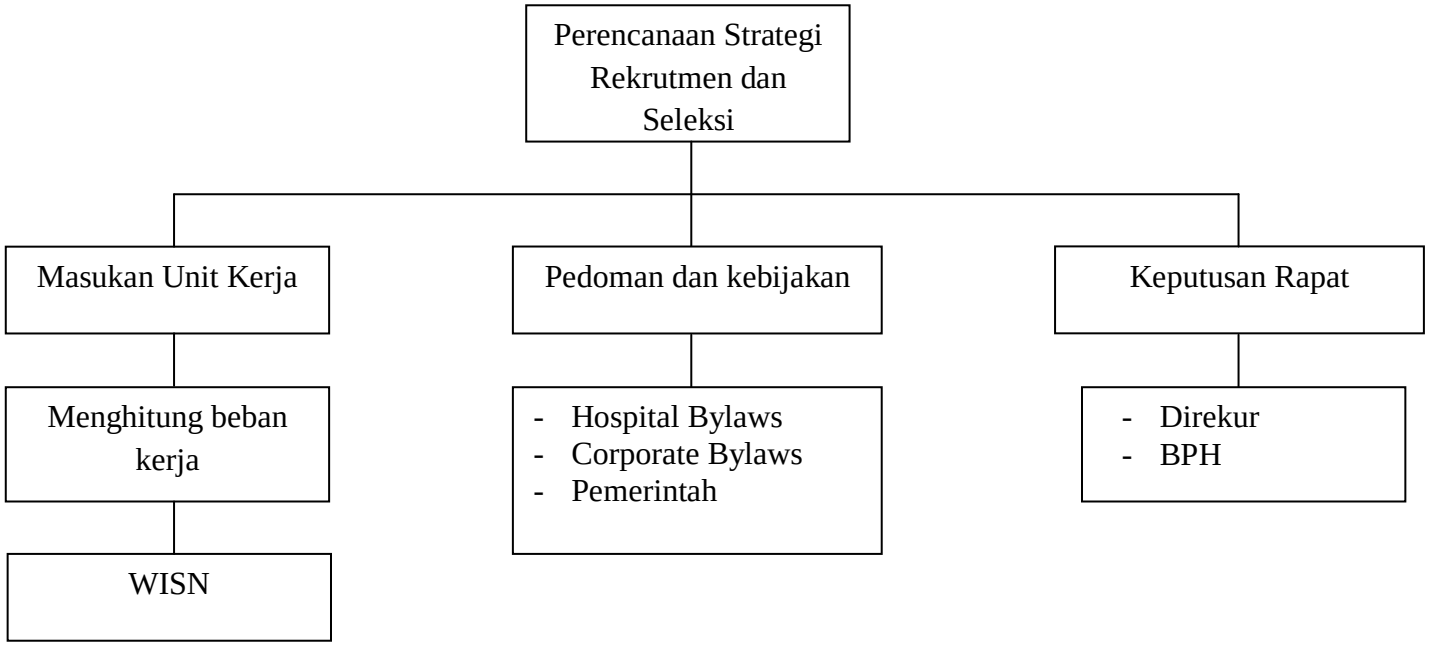
	kita sudah tetapkan untuk periode ini skedulnya seperti apa, karena untuk ketetapan terakhir harus sepengetahuan BPH." (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB) "opo yo, e... kadang ada yang e... apa ya, hambatannya itu kadang, e.. langka. Jadi kita perlu, perlu staf tersebut tapi kompetensi tersebut tidak banyak." (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50) "biasanya Cuma waktu untuk ketemu yang susah. Jadi kan buanyak teamnya, misalnya 1 rekrutmen tidak hanya 1 job, kompetensi. Misalnya ada perawat, ada rekam medis, ada farmasi kayak gitukan kita kan mintanya evaluasinya dari temen-temen ini, dari teman-teman yang terlibat. Itu sulit untuk ditemukan untuk tempat, biasanya ya kita pake grup WA struktural aja. Misalnya masukkan itu seperti apa, kayak gini, kayak	masalah, selalu bisa." (Bapak Alwi, 7 Juni 2018 pukul 08.25 WIB)	

	gini, dan seterusnya. Besok lagi disediakan form kayak gini, misalnya. Seperti itu." (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50)		

LAMPIRAN D

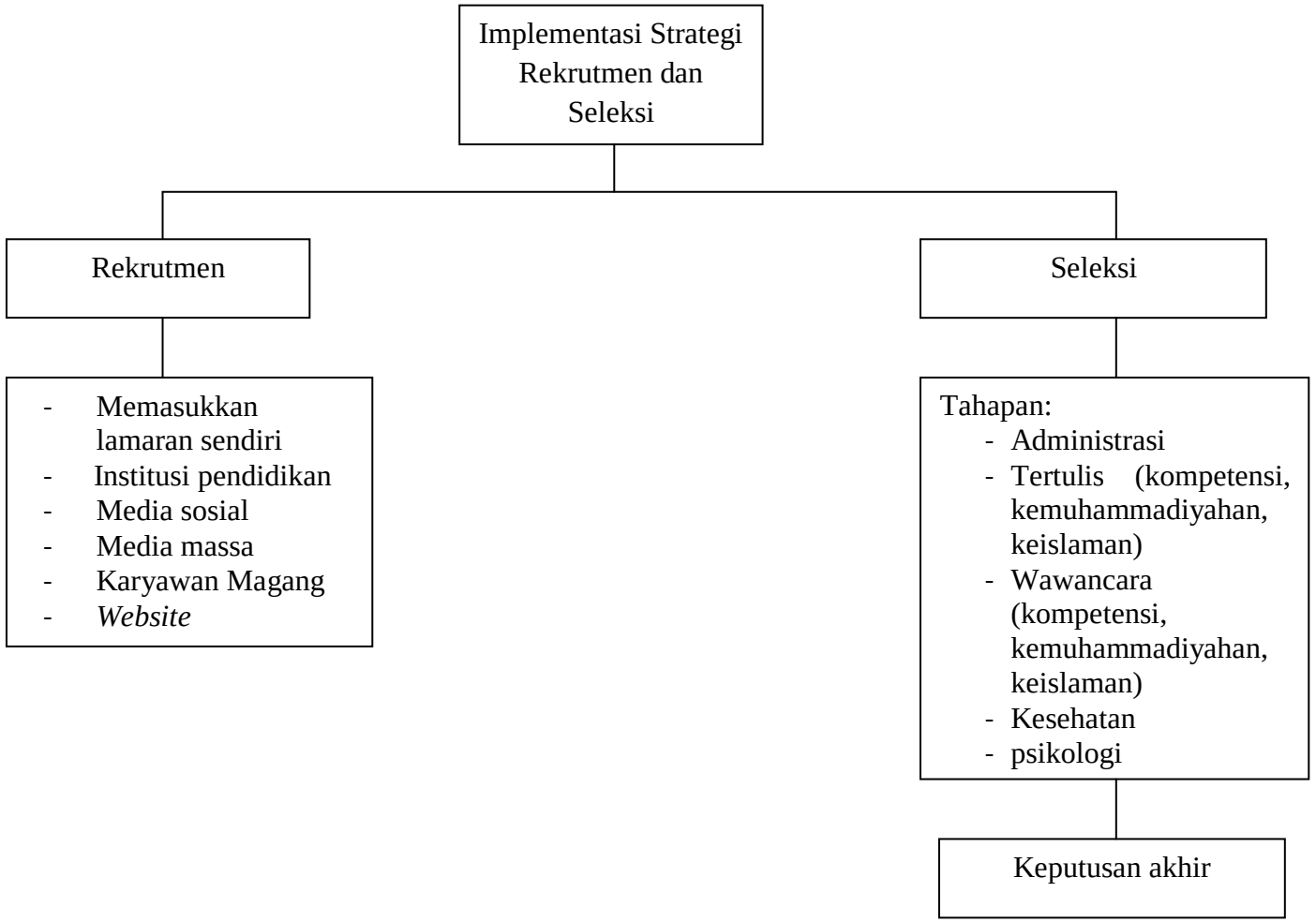
Display Data

1. Perencanaan Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan



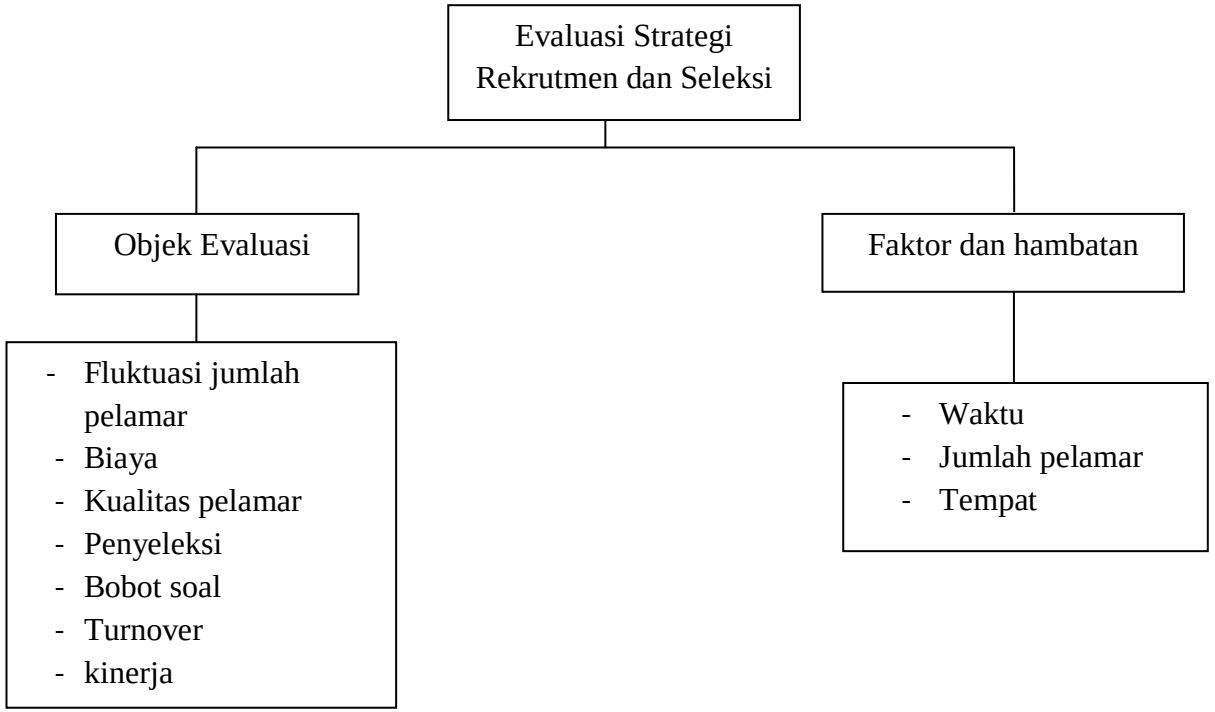
Data Primer Penelitian (2018)

2. Implementasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi Karyawan



Data Primer Penelitian (2018)

3. Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi



Data Primer Penelitian (2018)

Lampiran E : Data Narasumber Utama

1. **Narasumber Utama 1**



Nama : dr. Mohammad Komarudin, Sp.A

Jabatan : Direktur Utama

2. **Narasumber Utama 2**



Nama : dr. Ekorini Listiowati, MMR

Jabatan : Direktur SDI

Tempat, Tanggal Lahir : Surakarta, 31 Januari 1970

3. Narasumber Utama 3



Nama : Alwi Sajari, S.Kep.NS

Jabatan : Supervisor Kepegawaian

Tempat, Tanggal Lahir : Banyumas, 11 Juni 1964

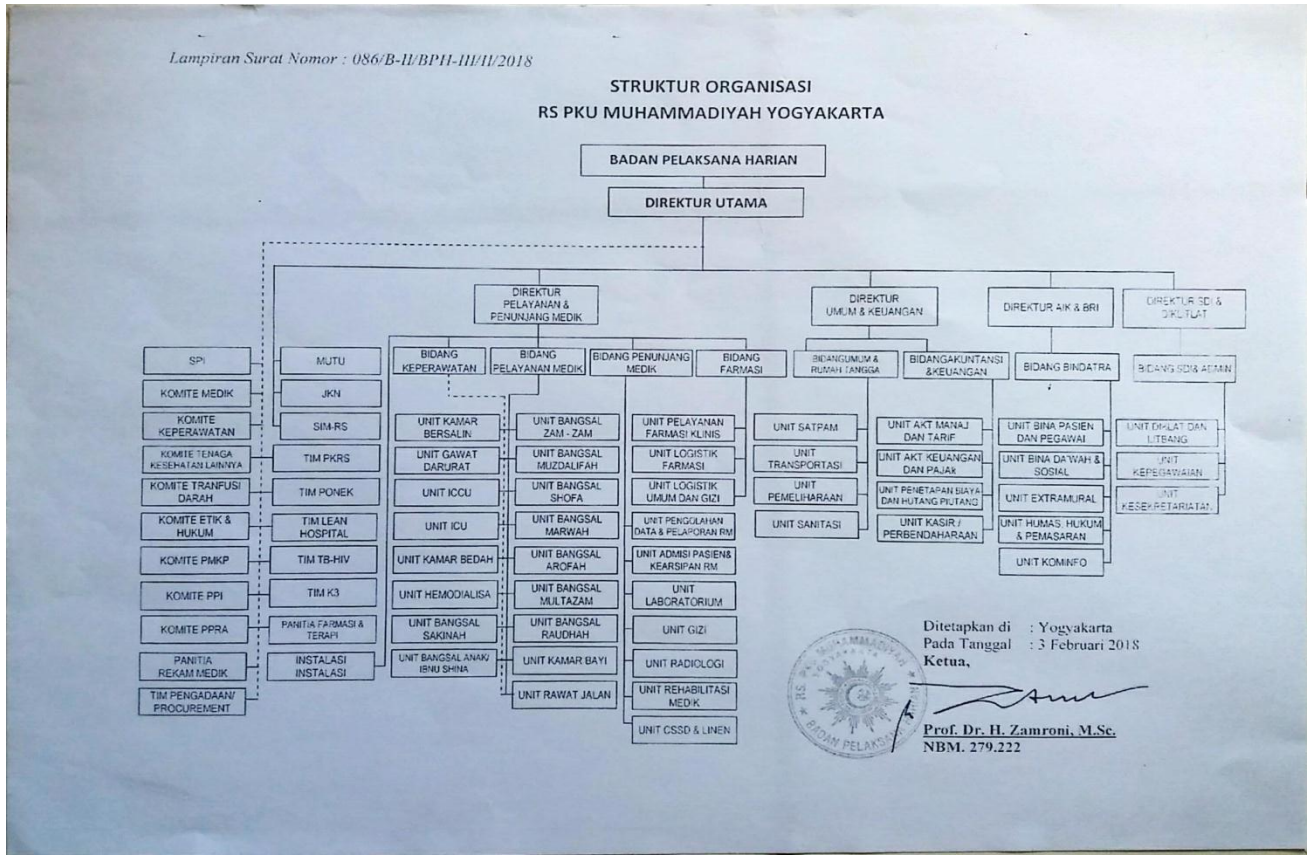
4. Narasumber Utama 4



Nama : Eka Budi Santosa, S.Sos.M.Pd.Med

Jabatan : Manajer SDI Periode Sebelumnya

Lampiran F : Struktur Organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta



Gambar F.1
Struktur Organisasi RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta
Sumber : Data Sekunder, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta 2018

Lampiran G : Dokumentasi Penelitian



Gambar G.1
Ibu Nunung Damayanti, S.IP Staf Komunikasi dan Informasi
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.2
Ibu dr. Ika Resti, MMR Manajer Penunjang Medik
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.3
Penulis bersama Pak Eka Budi Santosa, S.Sos., M.Pd.Med
Manajer SDI Periode Sebelumnya
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.4
Penulis bersama Pak dr. H. Mohammad Komarudin, Sp.A
Direktur Utama
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.5
Tampak Visi dan Misi RS di papan pengumuman
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.6
Tampak Depan Ruang Direksi
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.7
Tampak Depan Gedung RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.8
Peneliti dengan Mas Kusuma Ardiyanto
Staf Sekretariat
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.9
Peneliti dengan Mbak Riska Dewi Kurniawati
Staf Laboratorium
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018

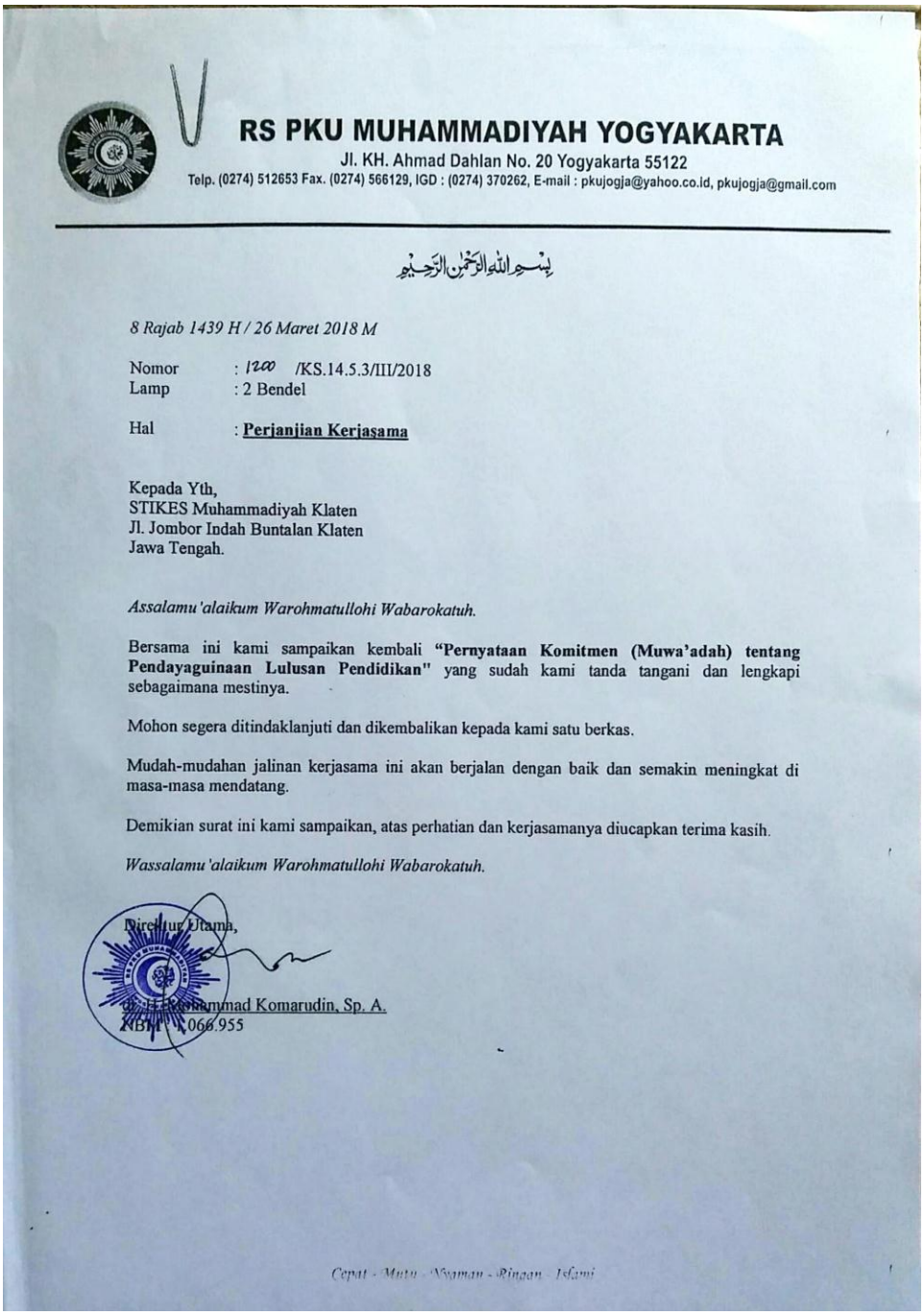


Gambar G.10
Peneliti dengan Mbak Tsaniatun Khasanah, Amd.
Supervisor Unit Gizi
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018



Gambar G.10
Peneliti dengan Bapak Budi Sulis Tyo
Satpam
Sumber : Dokumentasi Peneliti 2018

Lampiran H : Surat Perjanjian Kerjasama dengan Institusi Pendidikan



RS PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA
Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 20 Yogyakarta 55122
Telp. (0274) 512653 Fax. (0274) 566129, IGD : (0274) 370262, E-mail : pkujogja@yahoo.co.id, pkujogja@gmail.com

بسم الله الرحمن الرحيم

8 Rajab 1439 H / 26 Maret 2018 M

Nomor : 1200 /KS.14.5.3/III/2018
Lamp : 2 Bendel

Hal : **Perjanjian Kerjasama**

Kepada Yth,
STIKES Muhammadiyah Klaten
Jl. Jombor Indah Buntalan Klaten
Jawa Tengah.

Assalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.

Bersama ini kami sampaikan kembali **"Pernyataan Komitmen (Muwa'adah) tentang Pendayaguinaan Lulusan Pendidikan"** yang sudah kami tanda tangani dan lengkapi sebagaimana mestinya.

Mohon segera ditindaklanjuti dan dikembalikan kepada kami satu berkas.

Mudah-mudahan jalinan kerjasama ini akan berjalan dengan baik dan semakin meningkat di masa-masa mendatang.

Demikian surat ini kami sampaikan, atas perhatian dan kerjasamanya diucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum Warohmatullohi Wabarokatuh.

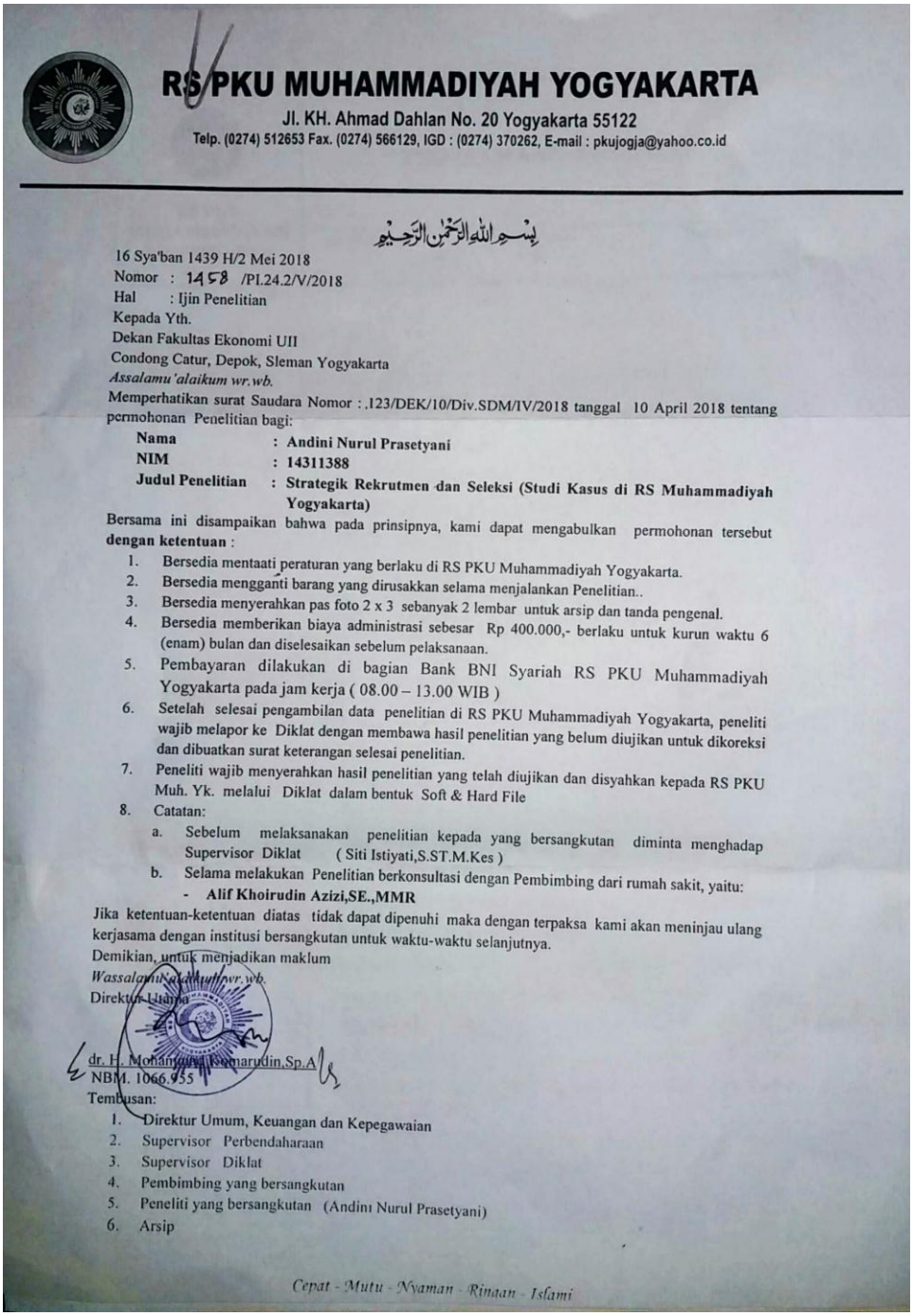
Direktur Utama,

dr. H. Muhammad Komarudin, Sp. A.
NBM : 1068.955

Cepat - Mutu - Nyaman - Ringan - Islami

Gambar H.1
Surat Perjanjian Kerjasama
Sumber : RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta 2018

Lampiran I : Surat Keterangan Penelitian



RS PKU MUHAMMADIYAH YOGYAKARTA

Jl. KH. Ahmad Dahlan No. 20 Yogyakarta 55122

Telp. (0274) 512653 Fax. (0274) 566129, IGD : (0274) 370262, E-mail : pkujogja@yahoo.co.id

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمٰنِ الرَّحِيْمِ

16 Sya'ban 1439 H/2 Mei 2018

Nomor : 1458 /PI.24.2/V/2018

Hal : Ijin Penelitian

Kepada Yth.

Dekan Fakultas Ekonomi UII

Condong Catur, Depok, Sleman Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr.wb.

Memperhatikan surat Saudara Nomor : .123/DEK/10/Div.SDM/IV/2018 tanggal 10 April 2018 tentang permohonan Penelitian bagi:

Nama : **Andini Nurul Prasetyani**

NIM : **14311388**

Judul Penelitian : **Strategik Rekrutmen dan Seleksi (Studi Kasus di RS Muhammadiyah Yogyakarta)**

Bersama ini disampaikan bahwa pada prinsipnya, kami dapat mengabulkan permohonan tersebut **dengan ketentuan** :

1. Bersedia mentaati peraturan yang berlaku di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.
2. Bersedia mengganti barang yang dirusakkan selama menjalankan Penelitian..
3. Bersedia menyerahkan pas foto 2 x 3 sebanyak 2 lembar untuk arsip dan tanda pengenal.
4. Bersedia memberikan biaya administrasi sebesar Rp 400.000,- berlaku untuk kurun waktu 6 (enam) bulan dan diselesaikan sebelum pelaksanaan.
5. Pembayaran dilakukan di bagian Bank BNI Syariah RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta pada jam kerja (08.00 – 13.00 WIB)
6. Setelah selesai pengambilan data penelitian di RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta, peneliti wajib melapor ke Diklat dengan membawa hasil penelitian yang belum diujikan untuk dikoreksi dan dibuatkan surat keterangan selesai penelitian.
7. Peneliti wajib menyerahkan hasil penelitian yang telah diujikan dan disyahkan kepada RS PKU Muh. Yk. melalui Diklat dalam bentuk Soft & Hard File
8. Catatan:
   a. Sebelum melaksanakan penelitian kepada yang bersangkutan diminta menghadap Supervisor Diklat (Siti Istiyati,S.ST.M.Kes)
   b. Selama melakukan Penelitian berkonsultasi dengan Pembimbing dari rumah sakit, yaitu:
      - **Alif Khoirudin Azizi,SE.,MMR**

Jika ketentuan-ketentuan diatas tidak dapat dipenuhi maka dengan terpaksa kami akan meninjau ulang kerjasama dengan institusi bersangkutan untuk waktu-waktu selanjutnya.

Demikian, untuk menjadikan maklum

Wassalamu'alaikum wr.wb.

Direktur Utama

dr. H. Mohammad Kamarudin,Sp.A

NBM. 1066.955

Tembusan:

1. Direktur Umum, Keuangan dan Kepegawaian
2. Supervisor Perbendaharaan
3. Supervisor Diklat
4. Pembimbing yang bersangkutan
5. Peneliti yang bersangkutan (Andini Nurul Prasetyani)
6. Arsip

Cepat - Mutu - Nyaman - Rinaan - Islami

Gambar I.1
Surat keterangan Penelitian
Sumber : RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta 2018

Lampiran J : Biodata Penulis



A. Data Diri

Nama Lengkap : Andini Nurul Prasetyani
Tempat/ Tgl lahir : Sragen, 4 Oktober 1996
NIM : 14311388
Jurusan/Fakultas : Manajemen/ Fakultas Ekonomi UII
Jenis Kelamin : Wanita
Status Pernikahan : Lajang
Alamat : Jl. Pawiro kuwat no 40, Condong Catur, Depok, Sleman, Yogyakarta
No. Telp : 0822-8320-6282
E-mail : andininurulp@yahoo.co.id
Pendidikan Terakhir : SMA

B. PENDIDIKAN

JENJANG	INSTITUSI	TAHUN LULUS
Taman Kanak-kanak	Darul Ghufran Batam, Kepulauan Riau	2002
Sekolah Dasar	SD Negeri 009 Batam, Kepulauan Riau	2008
Sekolah Menengah Pertama	SMP Negeri 3 Batam, Kepulauan Riau	2011
Sekolah Menengah Atas	SMA Negeri 1 Batam, Kepualuan Riau	2014
Perguruan Tinggi	Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi, Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta	2014-...