

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

JURNAL 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)

JURNAL 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 jurnal skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar sarjananya di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya 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

LEMBAR PENGESAHAN

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

JURNAL SKRIPSI

Oleh

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

**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

ABSTRACT

This research entitled as First 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 credibility 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 and 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 kemuhammadiyah 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.*

ABSTRAKSI

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 kredibilitas 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 eksternal dan tahapan seleksi yang beragam serta memiliki syarat khusus yakni keislaman dan kemuhammadiyah, 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*

PENDAHULUAN

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 rekrutmen 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 mengabdikan 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 mengabdikan 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, wawancara baik pada unitnya masing-masing maupun keislaman dan kemuhammadiyah.

“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 administrasinya itu. Itu kalo, kalo bisa masuk ya nanti dipanggil, gitu toh. Kalo dipanggil, nanti itu tes. Tes, biasanya 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. 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 kemuhammadiyah. Menurut Mondy dan

Martocchio (2010) seleksi adalah sebagai proses memilih dari sekelompok orang pelamar yang paling cocok untuk posisi tertentu dalam suatu organisasi.

Penelitian ini bermaksud untuk dapat memaparkan beberapa hal berikut ini: (1) Memberikan gambaran mengenai proses perumusan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, (2) Memberikan gambaran mengenai proses implementasi strategi rekrutmen dan seleksi untuk karyawan, dan (3) Memberikan gambaran mengenai proses evaluasi strategi rekrutmen dan seleksi untuk karyawan.

KAJIAN PUSTAKA

Perumusan Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Penelitian ini dilakukan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya. *Recruitment and Selection Practices of Faculty in Higher Education Institutions of Pakistan: A Case of University of the Punjab* merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Kazim, et al. (2016)**. Penelitian ini memiliki hasil bahwa proses rekrutmen dan seleksi pimpinan fakultas memegang peran yang penting. Bahkan beberapa keputusan langsung dibuat oleh pimpinan. *A Review Of SMEs Recruitment and Selection Dilemma: Finding A 'Fit'* merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Abraham, et al (2015)**. Menyatakan bahwa secara umum menunjukkan bahwa dalam rekrutmen dan seleksi harus mempertimbangkan kecocokan antara calon karyawan dengan perusahaan

Exploring recruitment and selection trends in the Eastern Cape merupakan penelitian yang dilakukan oleh **Louw (2013)**. Menyatakan bahwa 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. *Analisis Proses Rekrutmen Dan Seleksi Tenaga Keperawatan Guna Meningkatkan Kualitas Sumber Daya Manusia Di Rumah Sakit Umum Daerah Soreang Kabupaten Bandung* yang dilakukan oleh **Wijayanti, dkk (2015)** Hasil penelitian ini perencanaan tenaga kerja dilakukan dengan menghitung beban kerja dan kemudian hasilnya diserahkan kepada bagian kepegawaian untuk diadakan rekrutmen. *Vision and Mission in Organization: Myth or Heuristic Device?* Yang dilakukan oleh **Taiwo, dkk (2016)**. Penelitian ini memiliki hasil yaitu menciptakan visi dan misi telah terbukti menjadi alat yang benar dalam mencapai tujuan organisasi.

Implementasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Impact of Recruitment and Selection Criteria On Organizational Performance: Insight From The Public Basic Education Sector yang dilakukan oleh **Agyei, dkk (2016)**. Penelitian ini memiliki hasil bahwa secara umum menunjukkan bahwa kriteria rekrutmen dan seleksi untuk sektor pendidikan dasar memiliki dampak pada kinerja karyawan serta sektornya. *The Impact of Apply Transparency In Recruitment Process In Achieving Organizational Loyalty: An Empirical Study Of The Telecommunication Companies Of Jordan* penelitian yang dilakukan oleh **Samak (2016)** memiliki hasil yakni secara umum menunjukkan 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. *Recruitment and Selection Processes In Slovak Enterprises and*

Multinational Corporations penelitian ini dilakukan oleh **Delgadová, dkk (2017)** yang memiliki hasil secara umum menunjukkan 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.

Employee Recruitment, Selection and Retention in Saudi Arabian Family Owned Small and Medium Scale Enterprises (SME'S) penelitian yang dilakukan oleh **Mohammad (2015)** memiliki hasil bahwa metode rekrutmen 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. *Recruitment and Selection Techniques Used in Corporate Sector: A Comparative Study of Indian and Multinational Companies* yang dilakukan oleh **Kundu, dkk (2015)** memiliki hasil bahwa semua organisasi lebih menekankan pada metode evaluasi terkait keterampilan, pendidikan, komunikasi keterampilan, perilaku umum dan lainnya. *A Study On Recruitment and Selection Process Of Sai Global YarnTex (India) Private Limited* penelitian yang dilakukan oleh **Bhoganadam, dkk (2014)** memiliki hasil Proses rekrutmen dalam organisasi adalah etis dan transparan, tidak ada rujukan bonus untuk merekomendasikan calon pada saat rekrutmen.

Evaluasi Strategi Rekrutmen dan Seleksi

Measurement of Levels of Satisfaction of Staff About The Recruitment and Selection Process of Mutual Trust Bank Limited: an exploratory study penelitian yang dilakukan oleh **Rahim (2016)** memiliki hasil Dalam proses rekrutmen, SDM memformulasikan kebijakan terkait perencanaan strategi, analisis kebijakan terkait pekerjaan dan mencari kandidat yang sesuai. *A Study on The Effectiveness of Recruitment Process in Multicultural Organization* yang dilakukan oleh **Gugesh, dkk (2013)** memiliki hasil Semakin efektif organisasi merekrut dan memilih kandidat, semakin banyak kemungkinan mereka akan mempekerjakan dan mempertahankan karyawan yang puas. *The Interview as a Selection Device: Problems and Possibilities* yang dilakukan oleh **Lunenburg (2010)** memiliki hasil 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.

Landasan Teori

Sumber Daya Manusia. Dessler (2011), Manajemen sumber daya manusia merupakan proses memperoleh, pelatihan, menilai, dan kompensasi karyawan, serta menghadirkan serikat kerja, kesehatan dan keselamatan, dan menciptakan keadilan bagi karyawan. Mathis dkk (2008) mengatakan terdapat 3 peran staff SDM yakni Peran administratif, peran operasional, dan peran SDM strategis

Manajemen Strategi. Menurut David (2006) manajemen strategi adalah ilmu mengenai perumusan, pelaksanaan dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Pearce *et al* (2009) menjelaskan ada 9 tugas kritis yang salah satunya adalah evaluasi kesuksesan

proses strategi sebagai masukan untuk pembuatan kebijakan di masa yang akan datang. Tahapan manajemen strategi menurut David (2006) yakni perumusan strategi, pelaksanaan dan evaluasi strategi.

Manajemen SDM Strategik. Menurut Amstrong (2011), *Strategic Human Resources Management* adalah sebuah pendekatan untuk mengelola orang yang berhubungan dengan bagaimana organisasi tujuan akan dicapai melalui sumber daya manusia dengan cara terpadu HR strategi, kebijakan dan praktek. Dimana salah satu tujuan utamanya adalah Mencapai *fit* atau integrasi - strategi HR pas atau menyelaraskan strategi HR secara vertikal dengan strategi bisnis dan mengintegrasikan dengan satu sama lain. Bohlander dan Snell (2013) mengemukakan hubungan antara perencanaan strategis dengan sumber daya manusia, yakni 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*. 4 tipologi strategi menurut Miles dan Snow (1978) dalam Anthony, dkk (2006) adalah strategi *defender*, *defenders* berfokus pada garis sempit produk dan sangat mempertahankan posisi mereka di pasar terhadap - pesaing, pemerintah, dan sebagainya. Strategi *prospector*, *prospectors* selalu mencari peluang pasar baru dan agresif berusaha untuk mengembangkan produk baru dan pasar baru. Strategi *analyzer*, *analyzers* memiliki standar ganda: mereka memiliki satu produk di pasar yang stabil dan satu di pasar yang terus berubah. Cynthia Fisher dalam Anthony, dkk (2006) membaginya menjadi 2 kategori kunci strategis untuk SDM yakni: *Growth-prospector-high-tech entrepreneurial strategies* dan *Mature-defender-cost-efficiency strategies*.

Rekrutmen. Menurut Snell dan Bohlander (2013), Rekrutmen adalah proses mencari pelamar untuk mengisi baru-baru ini dikosongkan atau baru dibuat posisi menggunakan berbagai metode. Sumber-sumber rekrutmen menurut Snell dan Bohlander (2012) berasal dari sumber internal dan eksternal perusahaan. Seleksi adalah proses memilih individu yang memiliki kualifikasi yang relevan untuk mengisi lowongan pekerjaan yang ada atau yang diproyeksikan. 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) Membuat pengkisan strategi Rekrutmen dan Seleksi yang tersedia. 5) Menentukan strategi Rekrutmen dan Seleksi yang tepat dan mempertimbangkan *grand strategy* SDM. 6) Mengimplementasikan strategi rekrutmen dan seleksi. 7) Kriteria yang harus digunakan untuk mengevaluasi perekrutan.

Seleksi. Rothwell & Kazanas (2003) memaparkan bahwa Seleksi adalah Proses mencari dan kemudian mengidentifikasi padanan yang tepat antara individu, pekerjaan, kelompok kerja, dan organisasi. Menurut Torrington (2005), Tiga

perspektif bisa digunakan untuk menentukan kriteria seleksi yakni kecocokan organisasi, kecocokan tim / fungsional dan kecocokan pekerjaan. Dalam Mondy (2016) mengatakan bahwa Pedoman Uniform tentang Tata Cara Seleksi Karyawan mendirikan tiga pendekatan untuk memvalidasi tes seleksi: validitas terkait kriteria yakni uji metode validasi yang membandingkan skor pada pengujian seleksi terhadap beberapa aspek kinerja yang ditentukan, validitas konten yakni dimana seseorang melakukan tugas tertentu benar-benar dibutuhkan oleh pekerjaan atau menyelesaikan tes kertas dan pensil yang mengukur pekerjaan yang relevan Pengetahuan, dan validitas konstruk yakni metode validasi uji yang menentukan apakah suatu tindakan uji pasti konstruksi, atau sifat, bahwa analisis pekerjaan menjadi penting dalam melakukan pekerjaan yaitu membangun keabsahan. metode wawancara menurut Armstrong (2012) yaitu terstruktur, tidak terstruktur dan wawancara berbasis kompetensi.

METODE PENELITIAN

Pendekatan Penelitian

Dalam penelitian ini penulis menggunakan metode kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan metode-metode untuk mengeksplorasi dan memahami makna yang – oleh sejumlah individu atau sekelompok orang – dianggap berasal dari masalah sosial atau kemanusiaan. 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 (Creswell, 2013). 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.

Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian ini di Rumah Sakit Muhammadiyah Yogyakarta. Beralamat di Jl. KHA Dahlan 20 Yogyakarta. No. Telp : 0274-512 653, E-mail: info@rspkujogja.com. RS PKU Muhammadiyah memiliki keistimewaan menjadi rumah sakit yang telah hampir 1 abad berdiri namun tetap eksis di hati masyarakat.

Teknik Pengumpulan Data

Dalam pengumpulan data, penulis menggunakan teknik: 1) Wawancara. Wawancara dilakukan kepada narasumber yang dianggap mengetahui terkait dengan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan. 2) Observasi. Melalui observasi peneliti melihat bagaimana rekrutmen dan seleksi karyawan yang ada. 3) 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).

Sumber Data Penelitian

Penelitian ini menggunakan data primer yang diperoleh langsung dari narasumber dan data sekunder yang diperoleh dari dokumen yang ada.

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 penelitian. Sampel dipilih berdasarkan pertimbangan pengetahuan sampel terhadap masalah yang diteliti.

Teknik Analisis Data

Teknik analisis data yakni analisis data kualitatif yang 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 (miles dan Huberman) (Sugiyono, 2013).

Keabsahan Data

Keabsahan data yang digunakan yaitu uji kredibilitas dan uji *transferability*.

TEMUAN PENELITIAN

Menyelaraskan Kebutuhan, Pedoman, dan Kebijakan

Dalam melakukan perencanaan strategi, RS PKU Muhammadiyah terlebih dahulu mendapatkan masukan dari unit kerja.

“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)

Kemudian sebelum memberi masukan kepada bagian sumber daya insani, unit kerja menghitung beban kerja yang ada, apakah hasilnya menunjukkan perlu dilakukan rekrutmen dan seleksi.

“...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, ah itu mereka sebelum minta karyawan, itu harus dihitung dulu dengan pola ketenagaan. Setelah itu dihitung adalah gap antara kebutuhan dengan kondisi existing. Baru kalo itu ada gap, dan kita melihat ada kesenjangan antara 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)

Kemudian keputusan rapat juga digunakan untuk merumuskan perencanaan strategi rekrutmen dan seleksi karyawan.

“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)

Pencarian dan Penyaringan Tenaga Unggul Akal, Unggul Iman

Implementasi strategi rekrutmen dan seleksi karyawan ini dimulai dengan mengumumkan adanya rekrutmen. RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta menggunakan surat kepada instansi yang telah bekerja sama serta melalui media massa.

“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.” (Ibu Rini, 21 mei 2018 pukul 09.50)

Selain itu ada juga yang menggunakan website rumah sakit dalam pengumuman rekrutmen.

“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 WIB)

Rumah skait juga menerima lamaran yang dimasukkan sendiri oleh pelamar meskipun belum ada rekrutmen.

“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 13.00 WIB)

Informasi dari keluarga juga digunakan, bukan bermaksud adanya KKN tetapi saling membantu dalam keluarga.

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

Pada saat ini media sosial tidak luput digunakan dalam strategi menyebarkan informasi.

“saya taunya dari media sosial, kan ada beberapa, kan saya aktif di nasiatul aisyiah, 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)

Kemudian, untuk sumber rekrutmennya digunakan sumber internal yang berasal dari karyawan magang dan eksternal yakni dari luar RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta.

“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 eksternal biasanya dari sekolah-sekolah

yang kerjasama disini. Tapi bisa juga ga ada kerja sama disini masuk, juga bisa.” (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50)

Selanjutnya dalam tahapan seleksi, RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta telah menerapkan seleksi yang cukup lengkap dan ketat. Dimana prosesnya dibagi menjadi beberapa tahapan dan dilakukan oleh tim yang telah dibentuk sebelumnya.

“pertama kali administrasi otomatis mengumumkan PKU punya lowongan, itu administratif ya. Ada pelamarnya, pelamarnya itu nanti administrasinya banyak bangetlah, ada ijazah, transkrip 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, kemuhammadiyahannya,... dah itu kayaknya.” (Bapak Eka, 2 Juli 2018 pukul 12.28 WIB)

Saat keputusan penerimaan, anggota tim melakukan sidang pleno yang bertujuan untuk mendiskusikan siapa pelamar yang diterima.

“iya, jadi pada saat keputusan akhirkannya disidang pleno nih. Sudah ada hasil akhir, sidang pleno...” (Bapak Komarudin, 3 Juli 2018 pukul 13.00 WIB)

Penilaian Kembali untuk Perbaikan

Strategi yang telah dirumuskan dan diimplementasikan tentunya akan sampai pada tahap evaluasi. Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan evaluasi baik dari pelaksanaan, pelamar, hingga penyeleksi.

Fluktuasi jumlah pelamar:

“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.” (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)

Biaya :

“Iho 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...” (Bapak Eka selaku Mantan Manajer SDI, 15 Agustus 2018, pukul 13.45 WIB)

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)

Penyeleksi:

“kalo biasanya, kalo yang melakukan tes gitu ya, e kita menyeleksi 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)

Bobot Soal:

“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)

Tingkat Turnover:

“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)

Kinerja Karyawan:

“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)

Beberapa faktor dan hambatan serta tantangan yang harus dihadapi oleh Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta. Hal ini tentunya akan mempengaruhi proses rekrutmen dan seleksi yang ada.

“opo yo, e... kadang ada yang e... apa ya, hambatannya itu kadang, e.. langka. Jadi kita perlu, perlu staff tersebut tapi kompetensi tersebut tidak banyak.” (Ibu Rini, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)

Dalam kesempatan yang sama, narasumber kembali menjelaskan faktor yang mempengaruhi 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 gitu kan 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, 21 Mei 2018 pukul 09.50 WIB)

Narasumber lain yakni supervisor kepegawaian juga menjelaskan terkait hambatan yang ada.

“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, 7 Juni 2018 pukul 08.25 WIB)

Rumah Sakit PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan evaluasi terkait strategi rekrutmen dan seleksi karyawan dengan objek evaluasi yakni fluktuasi jumlah pelamar, biaya, kualitas pelamar, penyeleksi, bobot soal, turnover dan kinerja. Faktor dan hambatan yang mempengaruhi strategi rekrutmen dan seleksi adalah waktu, jumlah pelamar dan tempat.

DISKUSI HASIL TEMUAN

Menyelaraskan Kebutuhan, Pedoman, dan Kebijakan

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. Mengitung beban kerja ini sesuai 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 perencanaan 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. Aturan pemerintah tertuang dalam 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) menunjukkan 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 yang 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 terintegrasi 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) menunjukkan bahwa pimpinan fakultas memegang peran yang penting dalam 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 masukan 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 yang dalam merumuskan strategi rekrutmen dan seleksi, dapat disimpulkan bawa rumah sakit ini memiliki tipologi strategi *defender* yang merekrut dari sumber eksternal untuk posisi entry level dan melakukan promosi untuk posisi middle dan top level.

Pencarian dan Penyaringan Tenaga Unggul Akal, Unggul Iman

Dalam implementasi strategi 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 persyaratan 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 rekrutmen 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 eksternal 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.

Tahapan seleksi yang ada di RS PKU Muhammadiyah 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 kemuhammadiyahannya 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 seleksi 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 kemuhammadiyahannya.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta melakukan tahapan seleksi wawancara. Armstrong (2012) membagi wawancara menjadi 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 kemuhammadiyahannya.

RS PKU Muhammadiyah Yogyakarta tidak hanya mempertimbangkan kompetensi terkait unit 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-prospecter-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*.

Penilaian Kembali untuk Perbaikan

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

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 kemuhammadiyahannya tentunya akan membuat soal dari tingkatan kesukaran yang ada. Namun hasil wawancara menunjukkan jika evaluasi ini dilakukan oleh unit yang bertanggungjawab saja.

Strategi rekrutmen 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.

KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilaksanakan, peneliti memperoleh beberapa kesimpulan, pertama, 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.

Kedua, dalam pengimplementasian strategi rekrutmen dan seleksi karyawan, Rumah Sakit PKU Muhammadiyah menggunakan sumber rekrutmen internal yakni berasal dari karyawan magang dan eksternal. 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, kemuhammadiyahannya, dan umum), tes

wawancara (kompetensi, keislaman, kemuhammadiyah, dan umum), tes psikologi, tes kesehatan, keputusan akhir.

Ketiga, 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.

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.
- Anonim, Undang-undang RI No. 44 Tahun 2009 tentang Rumah Sakit. dilihat 6 Februari 201, <http://www.depkes.go.id>
- Anthony, W.P, Kacmar, K.M., & Perrewew, 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 Globalyartex (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.
- 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. 372-390
- International 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.
- 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.' *International Journal of Scholarly Academic Intellectual Diversity*. Vol.12, no.1
- Mathis, R.L, & John, HJ 2008, *Human Resources Management*(12th edn), Thomson South-Western, 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 Retention 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.
- 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 Staff 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.
- 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
- 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.